

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ГАЛУЗІ

Навчальний посібник

ТНЕУ-2019

УДК.338.137.+339.242

ББК 65.053

С 83

Рецензенти:

Мартинюк Володимир Петрович – д.е.н., професор, начальник відділу освіти Білецької ОТГ.

Панухник Олена Віталіївна – д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету ім. Івана Пулюя.

Рибчук Анатолій Васильович – д.е.н., професор кафедри економіки та менеджменту Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка.

Рекомендовано Вченою Радою Тернопільського національного економічного університету (протокол № 2 від 30 жовтня 2019 р.).

Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник / За ред. С 83 Лотиш О.Я. – Тернопіль: Економічна думка, 2019 – 248 с.

В посібнику викладено фундаментальні основи стратегічного аналізу галузі. Розглянуто основні етапи стратегічного аналізу галузі та особливості проведення аналізу на кожній з них. Розкрито традиційні та інноваційні стратегії поведінки фірм у галузевому середовищі.

Посібник призначений для студентів вищих навчальних закладів галузі знань: 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка», слухачів бізнес-шкіл, аспірантів.

УДК.338.137.+339.242

ББК 65.053

© О.Я. Лотиш, 2019

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	5
ТЕМА 1. ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ГАЛУЗІ.....	7
1.1. Концептуальні засади стратегічного аналізу.....	7
1.2. Інформаційна база стратегічного аналізу	11
1.3. Інструменти і методи стратегічного аналізу.....	13
1.4. Методи прогнозування у стратегічному аналізі галузі	19
ТЕМА 2. СТРАТЕГІЧНА СЕГМЕНТАЦІЯ ТА АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ГАЛУЗІ	24
2.1. Макросегментація та мікросегментація ринку. Вертикальна і горизонтальна сегментація	24
2.2. Економічні характеристики галузевого середовища	32
2.3. Побудова матриці сегментації галузі	42
2.4. Матриця VCG як інструмент стратегічного аналізу сегментації товарного ринку.....	49
ТЕМА 3. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ І ОЦІНКА СТУПЕНЯ КОНКУРЕНЦІЇ В ГАЛУЗІ	55
3.1. Методи конкурентного аналізу в галузі. Показники оцінки рівня конкуренції в галузі.....	55
3.2. Модель «5 сил Портера». Аналіз конкуренції і загроз з боку появи нових фірм в галузі.....	60
3.3. Аналіз конкуренції і загроз з боку товарів-субститутів	65
3.4. Аналіз конкуренції і загроз з боку постачальників та покупців.....	67
3.5. Аналіз і оцінка внутрігалузевої конкуренції	71
3.6. Побудова карти стратегічних груп конкурентів у галузі	75
3.7. Матриця McKinsey як інструмент аналізу конкурентних позицій фірми.....	84
ТЕМА 4. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ГАЛУЗЕВИХ РУШІЙНИХ СИЛ ТА КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ УСПІХУ.....	93
4.1. Аналіз галузевих рушійних сил: ідентифікація та вплив	93
4.2. Методи дослідження впливу рушійних сил в галузі	97
4.3. Ідентифікація ключових факторів успіху в стратегічному аналізі галузі.....	102
4.4. Маркетингові інновації як важлива рушійна сила в галузі.....	104

ТЕМА 5. СТРАТЕГІЧНИЙ МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА ПРИВАБЛИВОСТІ ГАЛУЗІ	110
5.1. Потенціал галузевого ринку. Поточний і абсолютний потенціал ринку. Показники місткості ринку	110
5.2. Критерії привабливості галузевого ринку	116
5.3. Багатокритеріальний метод оцінки привабливості ринку	122
ТЕМА 6. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ	129
6.1. Фінансова стратегія підприємств галузі: суть та етапи.....	129
6.2. Стратегічний аналіз фінансових показників підприємств галузі....	136
6.3. Модель стратегічного аналізу PIMS.....	141
6.4. Інвестиційні аспекти фінансової стратегії. Галузевий ризик.	144
6.5. SPASE-аналіз інвестиційного потенціалу фірм галузі	148
6.6. Моніторинг інвестиційної привабливості галузі	151
6.7. Стратегії злиття і поглинання в галузі	158
ТЕМА 7. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ І ОЦІНКА МОЖЛИВОСТЕЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ	165
7.1. Стратегія інноваційного розвитку галузі. Моніторинг інноваційної привабливості галузі. Інноваційний ризик.	165
7.2. Стратегії ефективного використання інновацій	173
7.3. Застосування технологічних стратегій. Створення умов для інновацій.....	179
ТЕМА 8. ГЛОБАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ В АНАЛІЗІ ГАЛУЗІ.....	184
8.1. Аналіз конкурентної переваги в умовах інтернаціоналізації. Аналіз міжнародної конкуренції в галузі.	184
8.2. Стратегії виходу на міжнародні ринки	189
8.3. Стратегія блакитного океану: суть, переваги та практика використання.....	195
АНАЛІЗ МАТРИЦЬ	201
АНАЛІЗ КЕЙСІВ.....	229
ГЛОСАРІЙ.....	238
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	245

ПЕРЕДМОВА

Сучасні умови ведення бізнесу характеризуються зміною основних орієнтирів економічної діяльності, що обумовлено підвищенням рівня мобільності зовнішніх чинників і посиленням їх впливу на середовище підприємств. Найголовнішим завданням сучасного підприємства є вибір стратегічного напрямку розвитку на основі здійснення стратегічного аналізу галузі, в якій воно функціонує. Це передбачає комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення його стратегічних цілей.

За допомогою стратегічного аналізу галузі формується множина альтернатив для прийняття стратегічних рішень, які забезпечать конкурентні переваги та прибутковість у довгостроковій перспективі з максимальним використанням потенціалу та змін у зовнішньому середовищі. З урахування результатів стратегічного аналізу галузі розробляється комплексний стратегічний план розвитку підприємства, здійснюється науково-обґрунтована, всебічна і своєчасна підтримка прийняття стратегічних управлінських рішень, що забезпечує їх ефективність в умовах високої невизначеності та ризику.

Призначення навчального посібника – полегшити засвоєння і закріпити теоретичні та практичні аспекти організації і проведення стратегічного аналізу галузевого оточення в умовах конкуренції і невизначеності, виробити навички уміння працювати із стратегічною інформацією.

Навчальний посібник охоплює:

– теоретичний матеріал, присвячений питанням інформаційного і методичного забезпечення стратегічного аналізу, при цьому значну увагу приділено практичним аспектам використання методів стратегічного аналізу, містить типові аналітичні таблиці і матриці, які не тільки полегшують процес розуміння суті і змісту стратегічного аналізу, але і дозволяють здійснювати цей аналіз в практичній діяльності;

– навчальний тренінг, до складу якого входять основні терміни і поняття, завдання для самоперевірки та контролю засвоєння знань;

– практичні завдання для формування вмій і навичок критичного мислення, ситуаційного комплексного аналізу, формування і оформлення аналітичної звітності.

У структурі навчального посібника виділено вісім розділів, в кожному з яких досліджуються конкретні явища. У кінці посібника подано глосарій та загальний список рекомендованої літератури.

За допомогою запропонованого навчального посібника вивчення дисципліни «Стратегічний аналіз галузі» сприятиме формуванню у студентів таких компетентностей:

– вміння збирати, обробляти та аналізувати статистичні дані, науково-аналітичні матеріали, необхідні для вирішення комплексних стратегічних завдань;

– здатність до абстрактного мислення, вміння аналізувати показники та встановлювати взаємозв'язок між ними в процесі стратегічного аналізу поведінки конкурентів у галузі;

– здатність складати та аналізувати матричні моделі, виявляти фундаментальні детермінанти стратегічних рішень та обґрунтовувати пропозиції щодо вибору стратегії поведінки у конкурентному галузевому середовищі;

– вміння розробляти стратегічні моделі прийняття рішень за умов ризику та невизначеності;

– вміння розробляти сценарії і стратегії розвитку соціально-економічних систем.

Вивчення дисципліни «Стратегічний аналіз галузі» спрямоване на опанування студентами практичних навичок із проведення аналізу привабливості галузі для вибору і обґрунтування стратегічних управлінських рішень у конкурентному середовищі. На основі аналізу галузевого середовища з використанням матричних методів студенти зможуть визначити стадії життєвого циклу галузі, здійснювати мікро- та макросегментацію галузі, складати матриці привабливості галузі, виявляти рушійні сили та ключові фактори успіху в галузі, оцінювати привабливість галузі на основі одно- і багатокритеріальних матричних методів.

Навчальний посібник з дисципліни «Стратегічний аналіз галузі» укладено для студентів галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» напряму підготовки 051 «Економіка» з метою формування у них знань про етапи, методи, інструменти здійснення стратегічного аналізу галузі.

*Без своєї стратегії потрапиш
під вплив чужої тактики.
Георгій Александров*

ТЕМА 1. ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ГАЛУЗІ

- 1.1. Концептуальні засади стратегічного аналізу галузі.*
- 1.2. Інформаційна база стратегічного аналізу галузі.*
- 1.3. Інструменти і методи стратегічного аналізу.*
- 1.4. Методи прогнозування у стратегічному аналізі.*

1.1. Концептуальні засади стратегічного аналізу

В економічному житті під поняттям «стратегія» розуміють механізм вироблення дій для досягнення певної мети у перспективі. Зовнішнє середовище, в якому функціонують фірми є достатньо мінливим, а процеси в ньому мають детермінований характер і піддаються аналізу, контролю і управлінню. Саме використання стратегічного аналізу в дослідженні поведінки суб'єктів ринку або галузі дозволяє виявити позитивні і негативні чинники, які можуть вказати вектор вибору стратегії дій у конкурентному середовищі.

Стратегічний аналіз є початковим етапом розробки будь-якої стратегії та інструментом збору, аналізу та оцінки бази даних про внутрішнє і зовнішнє оточення з метою виявлення позитивних і негативних чинників та шляхів досягнення стратегічних цілей і напрямків розвитку галузі.

Метою стратегічного галузевого аналізу є визначення привабливості галузі та її окремих товарних сегментів, тобто ідентифікація джерел прибутку в середині галузі. Такий аналіз дозволяє зрозуміти структуру та динаміку галузі, характерні для неї можливості й існуючі загрози, визначити ключові фактори успіху і на цій основі розробити стратегію поведіння підприємства на ринку. Стратегія фірми визначається на основі того, в якій галузі вона буде функціонувати.

Предметом стратегічного аналізу галузі є концептуальні напрями функціонування і розвитку галузі, її організаційні, економічні та інформаційні ресурси та можливості, які розглядаються з погляду

нарощування стратегічного потенціалу та зміцнення позицій на ринку в довгостроковому аспекті.

Стратегічний аналіз як функція стратегічного управління повинен підготувати множину альтернатив для прийняття рішення. У більшості випадків стратегічний аналіз галузі зосереджений на вирішенні таких питань:

- 1) у якому стані перебуває галузь сьогодні;
- 2) в якому стані вона перебуватиме через певний проміжок часу;
- 3) які існують шляхи досягнення оптимального стану функціонування галузі.

Для проведення стратегічного аналізу галузі використовують такі прийоми:

- оцінка поточного стану підприємств галузі;
- прогнозування і планування показників діяльності галузі;
- альтернативний аналіз для підготовки рішень.

В основу стратегічного аналізу галузі покладені наступні принципи:

– системний підхід – передбачає дослідження економічних явищ і процесів у галузевому середовищі як складних систем з функціонально-структурною будовою елементів взаємозв'язку і взаємообумовленості їх складових;

– комплексний підхід – передбачає аналіз всіх складових елементів галузі (конкуренти, споживачі, постачальники), дослідження впливу одних елементів на інші, комплексну оцінку, їх зміну та розвиток у просторі і часі, за кількісними й якісними ознаками;

– принцип об'єктивності, конкретності, точності – передбачає, що для проведення стратегічного аналізу необхідна достовірна, перевірена інформаційна база, яка об'єктивно відображає явища і процеси в галузі (відсутність арифметичних помилок у розрахунках, правильне застосування методики розрахунку окремих показників, впливу окремих факторів, пояснення отриманих результатів дослідження у вигляді висновків, коментарів, аналітичних записок);

– ефективність стратегічного аналізу передбачає, що витрати на його проведення повинні бути найменшими при оптимальній глибині аналізу з використанням сучасного програмного забезпечення з обробки і аналізу інформації;

– урахування специфіки галузі з метою виявлення особливостей функціонування фірм і їхньої поведінки на ринку.

Стратегічний аналіз галузі виконує такі функції:

– аналітичну – аналіз економічних явищ і процесів;
– практичну – визначення мети і напрямів стратегічного розвитку, формування рекомендацій щодо економічної поведінки суб'єктів галузі;

– прогнозу – вироблення певних прогнозів на основі стратегічного аналізу та оцінки процесів та явищ;

– виховну – виховання раціонального економічного мислення визначення правил економічної поведінки господарюючих суб'єктів.

При проведенні стратегічного галузевого аналізу основним об'єктом дослідження є господарська галузь. Господарська галузь – це сукупність підприємств, що конкурують на одному споживчому ринку з аналогічними товарами чи послугами. Вона охоплює сфери виробництва, розподілу та споживання певних товарів і послуг.

Виділяють наступні етапи стратегічного аналізу галузі:

1. Визначення економічних характеристик галузевого середовища.

2. Оцінка ступеня конкуренції.

3. Виявлення рушійних сил конкуренції.

4. Визначення ключових факторів успіху.

5. Висновок про ступінь привабливості галузі.

До економічних характеристик галузевого середовища можна віднести розмір і темпи росту ринку, масштаби конкуренції, стадії життєвого циклу галузі, число споживачів і їх фінансові можливості; ступінь вертикальної інтеграції, темпи технологічних змін і продуктових інновацій; продуктову диференціацію, економію на масштабах виробництва, транспортування, розмір середньогалузевого прибутку.

Оцінка ступеня конкуренції в галузі включає суперництво серед конкуруючих фірм, конкуренція з боку товарів, що є заміниками і конкурентоспроможними за ціною, загрозу появи нових конкурентів, економічні можливості та торгові здібності постачальників, економічні можливості і торгові здібності покупців. Галузь є привабливою з точки зору отримання значного прибутку, якщо конкурентні сили відчутно не впливають на ситуацію в ній. Ідеальним конкурентним середовищем для отримання високих прибутків є таке,

в якому постачальники і покупці займають слабку позицію на торгівельних переговорах, відсутні якісні товари-субститути, вхідні бар'єри високі, а конкуренція помірна. Однак, якщо хоча б одна з конкурентних сил є сильною, галузь стане привабливою лише для тих підприємств, чия стратегія достатньо діє проти тиску даної конкурентної сили і при цьому дає можливість отримувати прибуток вищий від середнього.

Концепція рушійних сил конкуренції виходить з того, що існують фактори зовнішнього середовища, дії яких визначають напрямок і інтенсивність галузевих змін. Аналіз галузевих рушійних сил включає ідентифікацію рушійних сил і дослідження їх впливу на зміни галузевих економічних показників. Найбільш загальними рушійними силами є зміна динаміки попиту на продукт у довгостроковому періоді, зміни в складі споживачів і способах використання товару, продуктивні та технологічні інновації, маркетингові інновації, входження і вихід з галузі великих підприємств, поширення ноу-хау, посилення глобалізації галузі, зміни в питомих витратах і ефективності, зниження чи зростання невизначеності й ризику. Основні рушійні сили галузі називають домінантними, їх число не повинне перевищувати чотирьох.

Ключові фактори успіху – це загальні для всіх підприємств галузі змінні характеристики, що піддаються впливу, реалізація яких дає можливість поліпшити конкурентні позиції підприємства і галузі. В основі ключових факторів успіху можуть бути різні сфери діяльності підприємства: науково-дослідні роботи, маркетинг, виробництво, фінанси тощо. Щоб виявити ключові фактори успіху можна використати методика Р. Гранта, за якою потрібно дати відповідь на два питання: 1. Чого хочуть покупці? 2. Як вижити в конкурентній боротьбі? [6].

Оцінку ступеня привабливості чи не привабливості галузі визначають за наступними критеріями:

- стабільність попиту;
- сприйнятливості до впливу рушійних сил галузі;
- послаблення (посилення) впливу конкурентних сил;
- серйозність проблем, що постають перед галуззю загалом;
- ступінь невизначеності та ризику;
- зростання (зниження) прибутковості галузі.

До основних чинників прибутковості галузі відносять [15]:

1. Цінність товару. Для того, щоб фірма могла отримувати прибуток, вона повинна створювати цінність для споживачів і розуміти своїх споживачів. Однак створення цінності для споживача не означає отримання прибутку. Якщо ціна перевищує витрати, то виникає можливість отримання прибутку. Різниця між цінністю і витратами визначає надлишок, який розподіляється між споживачами і виробниками. При цьому цей розподіл значною мірою залежить від ступеня конкуренції в галузі.

2. Інтенсивність конкуренції. Прибутковість в галузі залежить від інтенсивності конкуренції між фірмами за право мати однакові можливості. Тому фірма повинна розуміти своїх конкурентів. При інтенсивній конкуренції між виробниками споживачі отримують значну частину надлишку, який є різницею між ціною фактично заплаченою споживачами, і максимальною ціною, яку вони готові були б заплатити. Надлишок виробника – це різниця між ціною і витратами постачальників. При інтенсивній конкуренції цей надлишок виробника є мінімальним.

3. Співвідношенням ринкової влади виробників і їх постачальників. Створюючи цінність для споживачів, фірма купляє у постачальників товари і послуги, при цьому їй необхідно розуміти своїх постачальників і налагоджувати з ними ділові відносини. Надлишок, який отриманий виробниками понад мінімальні витрати, не повністю перетворюється у прибуток. Якщо галузь забезпечують ресурсами постачальники-монополісти, то значна частина надлишку може бути привласнена цими постачальниками у вигляді прибутку.

Основою стратегічного аналізу галузі є те, що рівень прибутковості залежить від галузевої структури, яка визначає одну галузь надзвичайно прибутковою, а іншу – робить непривабливою через жорстку конкуренцію і низький прибуток. Такий масштабний аналіз галузі і конкурентного середовища проводять не лише при розробці стратегії, але і кожні 1-3 роки.

1.2. Інформаційна база стратегічного аналізу

Інформаційна база стратегічного аналізу – це постійно діюча система взаємозв'язків фахівців, обладнання і концептуальних моделей, призначених для збору, класифікації, аналізу та оцінки інформації, необхідної для стратегічного управління підприємством.

В процесі проведення стратегічного аналізу галузі доводиться працювати з інформацією, що береться з аналітичних оглядів, прогнозів та вивчення тенденцій. Основу інформаційного забезпечення становить глибоке дослідження вітчизняних і зарубіжних ринків за широким спектром показників і величин, що впливають на управління і результати діяльності підприємства.

Для аналізу інформації використовують спеціальну систему оцінки зовнішнього середовища, яка передбачає проведення спеціальних спостережень, пов'язаних з особливими подіями, і регулярних спостережень за станом важливих зовнішніх чинників. Проведення спостережень може здійснюватися у різний спосіб. Найбільш розповсюдженими серед них є:

- внутрішня преса фірм галузі;
- аналіз матеріалів, опублікованих у періодичній пресі, книжках, інших інформаційних виданнях;
- участь у професійних конференціях;
- інтерв'ю із спеціалістами фірм-конкурентів;
- інтерв'ю з галузевими експертами, вивчення думок співробітників підприємства;
- виставки;
- бази даних;
- дані галузевих об'єднань;
- інформаційні портали;
- аналітика на замовлення.

Формування інформаційної бази стратегічного аналізу галузі починається із збирання інформації такими способами:

- сканування середовища, тобто пошук вже сформованої інформації, яка існує у ретроспективі;
- моніторинг середовища, тобто відстеження поточної і нової інформації;
- прогнозування – спроба представити інформацію про майбутній стан середовища.

Система інформаційної бази стратегічного аналізу галузі дає позитивний ефект, якщо вона підтримується керівництвом підприємств галузі і забезпечує їх інформацією, тісно пов'язаною із системою планування на підприємстві. Інформація, необхідна для проведення стратегічного аналізу галузі, повинна:

– містити дані не більше, ніж це необхідно для з'ясування надійної картини теперішнього часу. Серед зібраних даних виділяють стратегічно важливі змінні і чинники, які мають істотне значення для розвитку галузі;

– бути необхідною і достатньою для прийняття своєчасних управлінських рішень;

– статистичні звіти повинні відображати відхилення від планових показників, щоб привернути увагу менеджерів і керівництва до з'ясування причин відхилень від поставлених завдань розвитку підприємств галузі;

– звіти і статистичні дані мають бути своєчасними і надавати можливість оперативно корегувати діяльність.

Звітна та інша інформація дає виконавцям стратегії можливість оцінити показники і забезпечити умови для впровадження нових розробок та дій, які сприятимуть поліпшенню виконання або конкретизації стратегії.

Таким чином, значення стратегічного аналізу зводиться до інформаційно-аналітичного забезпечення процесів прийняття стратегічних рішень. За допомогою стратегічного аналізу інформація про зовнішнє оточення і внутрішня інформація, яка формується в системах стратегічного планування і стратегічного контролінгу, систематизується, класифікується, агрегується і надходить в систему прийняття стратегічних рішень.

1.3. Інструменти і методи стратегічного аналізу

Концепція стратегічного управління передбачає, що кожне важливе рішення має прийматись на основі ґрунтовного стратегічного аналізу. Використання відповідних інструментів проведення стратегічного аналізу галузі дозволяє досліджувати чинники і можливості, які можна використати для розробки ефективної та адекватної ринковим умовам стратегії. Інструментарій стратегічного аналізу галузі різноманітний. В ринковій економіці великого поширення набуло поняття моделі як інструменту вироблення стратегій, не обов'язково формалізованої у вигляді математичних відносин, однак такої, що відображає динамічність процесів у зовнішньому і внутрішньому середовищі. В цьому аспекті методи і моделі являють собою в певній мірі синоніми.

До основних методів стратегічного аналізу галузі відносять:

– Статистично-економічні методи: статистичне спостереження, анкетування, групування, порівняння, визначення середніх і відносних величин, індексів тощо.

– Розрахунково-аналітичні методи: балансовий, нормативний.

– Графоаналітичні методи: екстраполяційні, сіткові, регресивно-аналітичні, кореляції тощо.

– Абстрактно-логічні методи: індукції і дедукції, аналізу і синтезу, формалізації і моделювання.

– Економіко-математичні методи: лінійного, нелінійного і динамічного програмування, теорії ігор та інші.

– Евристичні методи побудовані на досвіді дослідників і експертів: експертних оцінок, методи сценаріїв тощо.

Специфічні методи і моделі стратегічного аналізу:

– крива досвіду;

– модель життєвого циклу галузі;

– модель «продукт-ринок»,

– матричні методи (БКГ, Мак-Кінсі, АДЛ).

Стратегічний аналіз проводиться у два етапи:

I етап – набір планових показників, що виражають ідею, місію і цілі підприємства та їх порівняння з реальними можливостями, що пропонує галузеве середовище і встановлення розриву між ними.

II етап – формування альтернативних варіантів стратегічного плану (можливі варіанти розвитку), застосовуючи при цьому специфічні методи стратегічного аналізу.

Таким чином, на першому етапі стратегічного аналізу встановлюють розрив між стратегічними цілями і можливостями, використовуючи метод розриву, який проводиться в такій послідовності:

– Ранжують за термінами стратегічні цілі підприємств галузі.

– За цими ж термінами проставляють реальні можливості.

– Визначають розриви між цілями і можливостями за кожним терміном.

– Розробляють певні заходи (програми і тактичні дії) по заповненню розривів на відповідний термін.

Крива досвіду відображає певну кореляційну залежність між витратами на виробництво одиниці продукції і обсягом виробництва: при зростанні обсягу випуску продукції вдвічі витрати на одиницю

продукції зменшуються на 20%. Зниження витрат при збільшенні обсягів виробництва зумовлено дією наступних чинників:

- а) ефект економії на масштабах;
- б) переваги у технології (при розширенні виробництва);
- в) можливості для кращої організації виробництва.

Відповідно до кривої досвіду, основним завданням стратегії підприємств галузі має стати постійне розширення власної частки ринку кожного з них. Це означає відповідне зростання обсягів виробництва і, згідно з тією ж кривою, зниження собівартості продукції, а отже зростання прибутків. З другого боку, зниження собівартості дає можливість знижувати реалізаційну ціну і, отримавши, таким чином, цінову перевагу, надалі розширяти частку ринку. Недолік моделі полягає в тому, що при її застосуванні враховується лише одна із внутрішніх можливостей, при цьому не береться до уваги стан зовнішнього середовища. Це означає, що криву досвіду при стратегічному аналізі успішно можна застосовувати лише в комплексі з іншими моделями.

Модель життєвого циклу галузі враховує лише один зовнішній чинник діяльності підприємства – динаміку ринку. В основу аналізу покладено життєвий цикл товару на ринку, що включає кілька фаз, кожній з яких відповідає певний рівень збуту, прибутку та інших маркетингових показників. У кожній фазі є свої специфічні проблеми в освоєнні ринку (галузі), які з успіхом можна розв'язати, застосовуючи відповідні стратегії (табл. 2)

Таблиця 2

**Стратегії підприємства на різних фазах
життєвого циклу галузі [6]**

Фази	Тенденції збуту	Величина прибутку	Стратегії
I фаза Зародження і вихід	Збут незначний	Немає або незначний	Стратегія, орієнтована на зростання (великі затрати)
II фаза Розвиток	Швидке збільшення	Швидке зростання	Стратегія швидкого зростання
III фаза Зрілість	Стабільний і великий	Стабільний і високий	Стратегія, орієнтована на стабільність
IV фаза Насичення і спад	Зниження збуту	Зниження прибутку	Стратегія скорочення

Отже, мета моделі життєвого циклу галузі – визначити стратегію для кожної фази існування товару на ньому. Моделі кривої досвіду і ЖЦГ є найпростішими методами стратегічного аналізу, оскільки дозволяють будувати стратегію на врахуванні дії лише одного із чинників діяльності підприємств галузі.

Модель «продукт-ринок» дозволяє визначити ступінь ризику чи ймовірність успіху за поєднань двох чинників – ринку і продукту. При цьому враховується стан ринків і товарів, які поділяють на існуючі, нові, але пов’язані з існуючими, і зовсім нові (табл. 3).

Таблиця 3

Модель «продукт-ринок»[7]

Ринок	Продукт					
	Існуючий		Новий, пов’язаний з існуючим		Зовсім новий	
	імовірність успіху	ризик	імовірність успіху	ризик	імовірність успіху	ризик
Існуючий	90%	Низький	60%	Середній	30%	Високий
Новий, пов’язаний існуючим	60%	Середній	40%	Високий	20%	Дуже високий
Зовсім новий	30%	Високий	20%	Дуже високий	10%	Вкрай високий

Модель використовують при виборі певного виду бізнесу залежно від ступеня ризику, який може собі дозволити підприємство; при формуванні портфеля бізнесів, особливо при розподілі інвестицій між стратегічними областями бізнесу (СОБ).

Матричний підхід міцно завоював популярність у західних дослідників менеджменту й вважається одним з найпоширеніших методів оцінки якості діяльності підприємства. Початком появи матричного аналізу можна вважати 1960-ті роки, коли посилилася роль і значення стратегічного аспекту в діяльності підприємства. Його перевагою є те, що він дозволяє досліджувати розвиток конкуренції в динаміці.

Матриця – це модель, що може бути побудована на основі будь-яких показників. Найбільше поширення одержали двовимірні матриці, за допомогою яких підприємства або продукція можуть порівнюватися один з одним за такими критеріями, як темп зростання

продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі й ін.

Для реалізації матричного підходу необхідна наступна підготовча робота:

1) визначити перелік об'єктів, щодо яких розглядається первинний, вторинний і третинний впливи факторів;

2) визначити перелік факторів, які мають значний вплив на конкурентоспроможність.

При аналізі підприємств-конкурентів застосовується досить багато матриць тієї або іншої спрямованості. Існує необхідність систематизації цих матриць, а також поетапного впровадження матричного підходу на всіх етапах функціонування підприємств галузі.

Класифікацію матриць здійснюють за такими ознаками:

1. Залежно від рівня стратегічного планування:

– Матриці на рівні корпорації – аналізують вхідний в корпорацію бізнес, тобто допомагають здійснювати портфельний аналіз, а також аналіз ситуації в корпорації загалом.

– Бізнес-рівень – включає матриці, які мають відношення до даної бізнес-одиниці й відносяться найчастіше до одного товару, аналізують властивості цього товару, ситуацію на ринку даного товару й т. ін.

– Матриці функціонального рівня досліджують чинники, що впливають на функціональні сфери підприємства, з яких найбільш важливими є маркетинг, управління персоналом.

2. Залежно від кількості досліджуваних осередків:

– Матриці 2 на 2 – BCG, матриця І. Ансоффа.

– Матриці 3 на 3 – McKinsey, Shell.

– Матриці 3 на 5 – Hofer/Schendel.

– Матриці 4 на 5 – ADL.

3. Залежно від об'єкта вивчення:

– Конкурентна позиція фірми.

– Портфель фірми.

– Конкурентна стратегія.

4. Залежно від одержуваної інформації:

– Кількісні матриці.

– Змістовні матриці.

5. Залежно від стратегічної школи походження матриці і напрямків стратегічного дослідження (табл. 4).

Таблиця.4

Класифікація матричних методів

		За походженням							
Матричні моделі		Школа дизайну	Школа навчання	Школа Конфігурації	Школа планування	Школа культури	Школа позиціонування	Школа зовнішнього середовища	
Класичні Моделі стратегічного аналізу й планування середовища		–	–	ADL Hofer/ Schendel	–	–	BCG McKinsey Дея Моніссона SHELL	SPASE	
Моделі та методи аналізу й оцінки середовища		SWOT Формування профілю середовища Фінансова оцінка економічного середовища	Метод «крива досвіду»	–	Метод стратегічних вікон	LOTS	PIMS	Браудела-Вілсона Кластерний аналіз PEST-аналіз Аналіз конкурентного оточення	
Моделі та методи Розробки стратегії промислового підприємства		I. Ансоффа Розробки стратегії з урахуванням ринкових переваг Тривимірна модель Д. Абеля	–	–	Двофакторна модель стратегічного планування CORE Модель відкидань Ілюстратив-на модель розробки стратегії GAP	Метод «ланцюг цінностей»	Портера Томпсона й Стрікланда Дослідження змісту стратегій	Модель створення та підтримки конкуренто-спроможності фірми Модель створення іміджу фірми	

За напрямком стратегічних досліджень

Типові набори чинників, які формують основу відповідної матриці, відображено в табл. 5.

Таблиця 5

Чинники, що створюють основу матриці

Чинники	Матриця
- товари - ринки	Матриця І. Ансоффа
- темпи зростання ринку - відносна ринкова частка підприємства на ринку	Матриця BCG
- привабливість ринку - конкурентоспроможність	- матриця McKinsey - матриця Shell - матриця Г. Дея - матриця Д. Моніссона - матриця Мак Нейма - матриця Хекса-Меджлафа
- ступінь привабливості ринку для підприємства - конкурентні переваги підприємства на ринку	Матриця М. МакДональда
- стадія життєвого циклу галузі - конкурентні позиції підприємства на ринку	Матриця ADL Матриця Браунляя – Барта Матриця Hofer/Schendel.
- джерело конкурентних переваг - стратегічна орієнтація (ринок/сегмент)	Матриця конкурентних стратегій М. Портера
- темпи зростання ринку - конкурентна позиція підприємства	Матриця А. Томпсона – А. Дж. Стріклєнда

Матричні методи відіграють дуже важливу роль в стратегічному аналізі, плануванні та маркетингу. Матричний метод дуже зручний – саме цим пояснюється його поширеність. Однак використання тільки матричних методів не є достатнім, так як матриці дозволяють досліджувати стратегічне планування і маркетинг з окремих сторін, і не показують повної картини, але в поєднанні з іншими методами матричний підхід дає можливість наочно побачити закономірності в процесах, що відбуваються в галузі, і зробити правильні висновки.

1.4. Методи прогнозування у стратегічному аналізі галузі

Комплексне дослідження галузі не обмежується констатацією ситуації, що склалася, та причин, що її зумовлюють, і безпосередньо

пов'язане з прогнозуванням розвитку галузі. Роль прогнозування зростає в умовах ринкової економіки. Це зумовлено тим, що ринок характеризується постійними коливаннями кон'юнктури, яка безпосередньо позначається на доходах виробників і споживачів. Щоб уникнути значних, а іноді й непоправних помилок, треба оцінити можливі альтернативи агентів та конкурентів на внутрішньому і зовнішньому ринках. Саме тому стратегічне прогнозування – необхідний елемент формування ринкової стратегії на будь-якому рівні господарювання – від індивідуального виробництва, комерційних організацій та їх асоціацій до суспільства загалом. В конкурентному середовищі стратегічне прогнозування є основою для обґрунтування проектів довготермінових програм.

Прогнозування – це найважливіша процедура стратегічного аналізу розвитку національної економіки в цілому, її окремих ланок і структурних елементів. Суть стратегічного прогнозування полягає в розробці довготермінових та середньо термінових прогнозів розвитку окремих галузей економіки.

Мета прогнозування – отримання науково-обґрунтованих варіантів тенденцій розвитку галузі в часі і просторі; прогноз появи нових потреб, змін уподобань споживачів, можливих дій конкурентів, змін у законодавстві, політичних змін, кон'юнктури ринку загалом і окремих показників, що формують її, тощо.

Під **стратегічним прогнозом** слід розуміти емпіричне або науково-обґрунтоване судження про можливі стани об'єкта прогнозування в майбутньому, альтернативні шляхи і терміни досягнення цих станів.

Стратегічне прогнозування виступає як важлива зв'язуюча ланка між теорією та практикою регулювання діяльності галузі. Воно виконує дві головні функції:

– **Функція передбачення** полягає в описі можливих або бажаних перспектив прогнозування розвитку галузі у майбутньому.

– **Розпоряджувальна функція** передбачає підготовку проектів рішень щодо різних проблем планування, використання інформації про майбутнє в цілеспрямованій діяльності різних суб'єктів управління.

Складання кожного виду прогнозу має свої особливості. У зв'язку з цим виникає потреба в їх класифікації. Вона може будуватися залежно від різних критеріїв та ознак, цілей, завдань, об'єктів прогнозування і методів його організації. Найважливішими з них є:

масштаби прогнозування, термін, на який робиться прогноз, характер та специфічні особливості об'єкта, призначення прогнозу.

Методи прогнозування поділяють на дві групи:

– Кількісні методи – включають використання такого інструментарію:

Метод екстраполяції тренду – прогнозування на основі статистичного аналізу часових рядів, за якого обчислюють значення економічних показників за межами наявних фактичних даних, виходячи з припущення, що виявлена тенденція зберігатиметься й надалі. Метод базується на статистичних спостереженнях за динамікою певного показника, визначенні тенденції його розвитку і продовженні її у майбутньому періоді, тобто за допомогою методу екстраполяції трендів закономірності минулого розвитку об'єкта переносяться в майбутнє. Тренд може бути вираженим рівнянням прямої, логарифмічної, гіперболічної, показникової функції та параболи другого порядку. Недоліком є те, що метод придатний лише для галузей зі стабільною кон'юнктурою ринку.

Метод згладжування за експонентою – прогноз попиту базується на середньозваженому значенні обсягу продажу за певну кількість попередніх періодів. Метод може бути використаний лише для короткострокових прогнозів.

Метод кореляційно-регресійного аналізу – прогнозування попиту можливе, якщо знайдено статистичну модель, яка характеризує залежність між обсягом продажу та незалежними змінними, що впливають на його величину. Завдання **регресійного аналізу** – визначення форми залежності та побудова прогнозної моделі, що характеризує залежність основного показника від факторів, які впливають на нього. Завдання **кореляційного аналізу** полягає у визначенні щільності зв'язку між основним показником та зовнішніми статистично значущими факторами, які впливають на збут. Ряд дослідників об'єднують ці методи в **кореляційно-регресійний аналіз**, що має певні підстави, враховуючи наявність деяких загальних процедур обчислення, взаємодоповнення під час інтерпретації тощо.

Прогноз на основі індикаторів – індикаторами виступають фактичні і очікувані економічні показники суміжних галузей економіки. Наприклад, збільшення попиту на автомобілі призводить до збільшення попиту на бензин і запасні частини до них. Таким чином, цей метод може бути застосований для галузей, обсяги виробництва яких, з об'єктивних причин приблизно пропорційні.

Нормативний метод прогнозування передбачає розробку прогнозу виходячи з цілей і завдань, які ставить перед собою фірма в прогнозованому періоді. Основним інструментом є метод горизонтальних матриць рішень, коли проводиться визначення першочерговості виконання пропонуванних для досягнення поставлених цілей проектів.

Аналіз частки ринку характеризує становище підприємства щодо конкурентів. Кількісно частка ринку визначається як відношення обсягу продажу товарів підприємства до загального обсягу продажу товарів тієї ж категорії на ринку, виражене у відсотках.

– **Якісні методи використовують такі інструменти:**

Методи експертних оцінок – у стратегічному аналізі розрізняють індивідуальні та колективні експертні оцінки. До першого типу відносять сценарії, метод інтерв'ю, аналітичні доповідні записки. Під методом інтерв'ю треба розуміти бесіду організатора прогнозів з прогнозистом-експертом. Самостійна робота експерта над аналізом ділової ситуації підприємства і можливими шляхами її розвитку становить зміст методу доповідних записок.

Колективні експертні оцінки можна охарактеризувати як комплексні методи прогнозування, оскільки вони включають підготовку і збір індивідуальних експертних оцінок та статистичні методи обробки одержаних матеріалів. До складу колективних експертних оцінок входять: метод «комісії», метод «мозкових атак», метод Делфі. Під методом «комісії» розуміють організацію «круглого столу» та інших подібних заходів, у рамках яких відбувається узгодження думок експертів. Колективну генерацію ідей та творче вирішення поставлених проблем називають методом «мозкових атак», який являє собою вільний, неструктурований процес генерації будь-яких ідей за обраною темою, які спонтанно висловлюються учасниками зустрічі. Суть методу Дельфі полягає в організації проведення анкетних опитувань фахівців з обраної галузі знань.

Метод системного аналізу ґрунтується на дослідженнях різних об'єктів за допомогою їх представлення як систем і аналізу цих систем. У практичній діяльності можна виділити такі типові ситуації, які потребують застосування методів системного аналізу:

- 1) виявлення і чітко формулювання проблеми в умовах невизначеності;
- 2) вибір стратегії дослідження і розробок;
- 3) точне визначення систем (межі дослідження, входи, виходи та інші компоненти);

4) виявлення цілей розвитку і функціонування системи.

Інформаційний метод передбачає використання оцінок ділової активності підприємства в минулому. Цей метод у сучасних умовах є найпоширенішим і найнадійнішим методом прогнозування. Його переваги – високий рівень об'єктивності та строге кількісне визначення. Але цей метод має недоліки, пов'язані зі складністю врахування змін майбутньої ринкової ситуації.

Уміння аналізувати отримані дані залишається необхідною складовою частиною кожного методу прогнозування.

Навчальний тренінг

Основні терміни і поняття

Стратегія, галузь, стратегічний аналіз галузі, предмет, принципи і функції стратегічного аналізу, етапи стратегічного аналізу галузі, інформаційна база для проведення аналізу галузі, способи пошуку інформації, економічна модель, матриця, методи стратегічного аналізу: розрахунково-аналітичні, графоаналітичні, абстрактно-логічні, економіко-математичні, евристичні; матричні методи, прогноз і прогнозування у стратегічному аналізі, кількісні і якісні методи прогнозування.

Завдання 1

Уявіть, що вас прийняли на роботу на посаду менеджера і дали завдання започаткувати середнього розміру виробництво «Пасаж». Організація виробляла електричні прилади, запобіжники та подібні запасні частини для промислового використання. Спочатку фірма мала успіх, бо продукція була високоякісною. Це давало змогу продавати товари за високими цінами. Однак зменшення витрат, що відбулося протягом останнього часу, негативно позначилося на якості. Крім того, зростає конкуренція, й організація втрачає репутацію високоякісного виробника, хоча витрати виробництва високі.

Складіть список джерел, із яких ви отримаєте інформацію про сильні та слабкі сторони організації, можливості й перешкоди для її подальшого зростання. Оберіть стратегії для забезпечення розвитку даного підприємства.

*Безглуздо продовжувати робити
теж саме і чекати інших результатів.
Альберт Ейнштейн*

ТЕМА 2. СТРАТЕГІЧНА СЕГМЕНТАЦІЯ ТА АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ГАЛУЗІ

- 2.1. Макросегментація та мікросегментація ринку. Вертикальна і горизонтальна сегментація.*
- 2.2. Економічні характеристики галузевого середовища.*
- 2.3. Побудова матриці сегментації галузі.*
- 2.4. Матриця BCG як інструмент стратегічного аналізу сегментації товарного ринку.*

2.1. Макросегментація та мікросегментація ринку. Вертикальна і горизонтальна сегментація

Для первинного стратегічного аналізу часто використовують широке визначення галузі. При більш детальному аналізі конкуренції необхідно зосередитись на ринках, оскільки вони з точки зору товарів і географічного розташування є вже задані. Цей процес декомпозиції галузі на окремі ринки називають сегментацією.

Сегментація ринку – це процес поділу ринку, тобто поділ клієнтів фірми на певні групи, які мають однакові потреби. Сегментація ринку – складний і відповідальний процес, у якому зовнішнє середовище розглядають не з позицій реалізації традиційного набору товарів, які виробляє конкретна фірма, а як сферу породження нових потреб, що можуть привабити будь-якого конкурента. У цьому випадку споживач не стільки вибирає товар, скільки прагне кращого вирішення проблеми – задоволення конкретної своєї потреби. Водночас, один і той же продукт може бути призначений для різних груп споживачів, які мають різні смаки. Все це спонукає до формування груп споживачів з однаковою реакцією на запропонований товар. Існують різні способи ідентифікації цільових груп споживачів. Більшість дослідників вважають, що сегментацію здебільшого здійснюють у два етапи: макро- і мікросегментація.

Макросегментація – це ідентифікація ринку товару, яка враховує групи споживачів і набір функцій, що ґрунтується на конкретній технології. Макросегментація може здійснюватися за такими критеріями: потреба, технологія, тип споживачів, географічний район.

Детальніший аналіз різноманітних потреб всередині ринків товару здійснюють на етапі **мікросегментації**. Очевидно, що споживачі в межах певного ринку товару зацікавлені в однаковій функції, наприклад, у точному відліку часу при купівлі годинника. Однак вони можуть мати специфічні очікування або переваги щодо цієї функції чи додаткових послуг, які її супроводжують.

Мікросегментація – це процес визначення груп споживачів у межах ідентифікованого ринку товару. За законом Парето 20% споживачів купують 80% від загальної кількості конкретного виду продукції. Зрозуміло, що це співвідношення не є постійним і може становити 15:85 чи 35:65, але значення закону від цього не змінюється: він є справедливим як для споживчих товарів, так і для товарів виробничого призначення.

Горизонтальна сегментація – полягає у задоволенні потреб споживача набором різних товарів, в яких вони відчують необхідність.

Вертикальна сегментація – полягає у задоволенні потреб різних груп споживачів окремим товаром або групою схожих товарів, це виділення і вибір груп споживачів на різних рівнях цільової галузі.

Сегментація ринку – це універсальний спосіб поділу будь-якої галузі на однорідні групи. Даний процес застосовують не тільки по відношенню до споживачів для визначення цільової аудиторії, але й до виробників, асортименту товарів тощо (рис. 1).

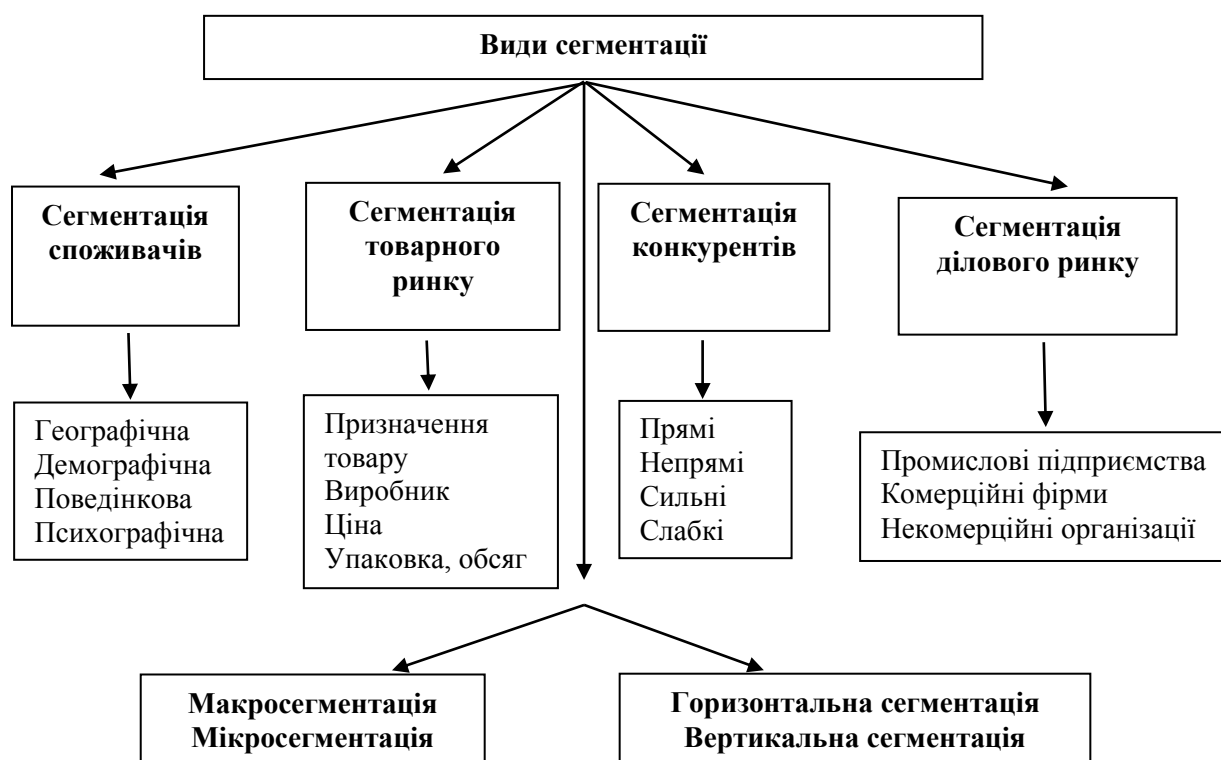


Рис. 1. Класифікація видів сегментації ринку [14]

У процесі сегментації, крім виявлення однорідних груп покупців з однаковими потребами, вивчають можливості конкурентів задовольняти ці потреби порівняно з можливостями фірми. Тому сегментація переслідує дві основні мети:

– виявлення однорідних груп споживачів з однаковими потребами;

– з'ясування можливостей фірми задовольнити ці потреби краще, ніж це роблять конкуренти.

Етапи процесу сегментації ринку наведено на рис.2.

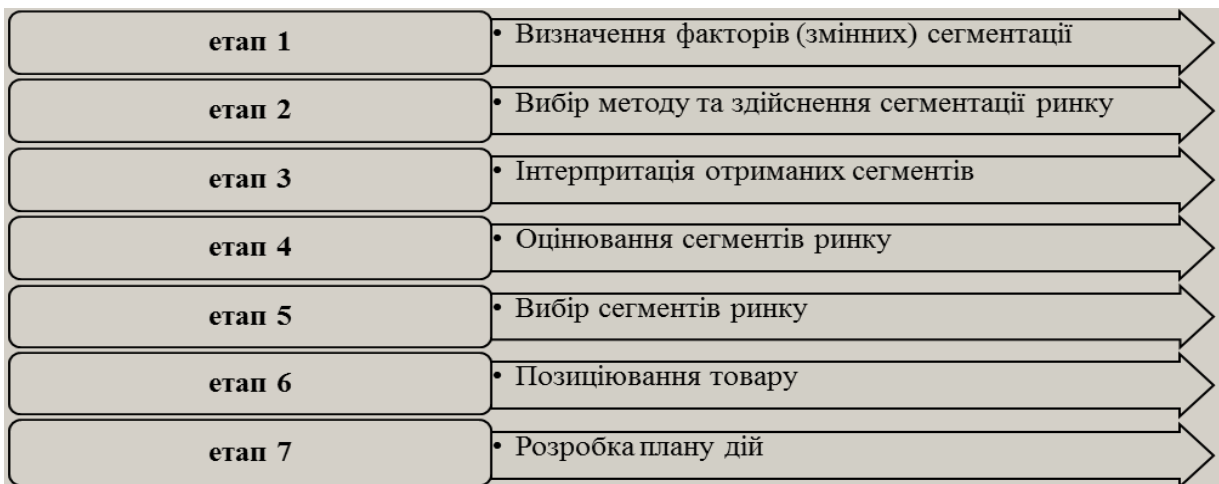


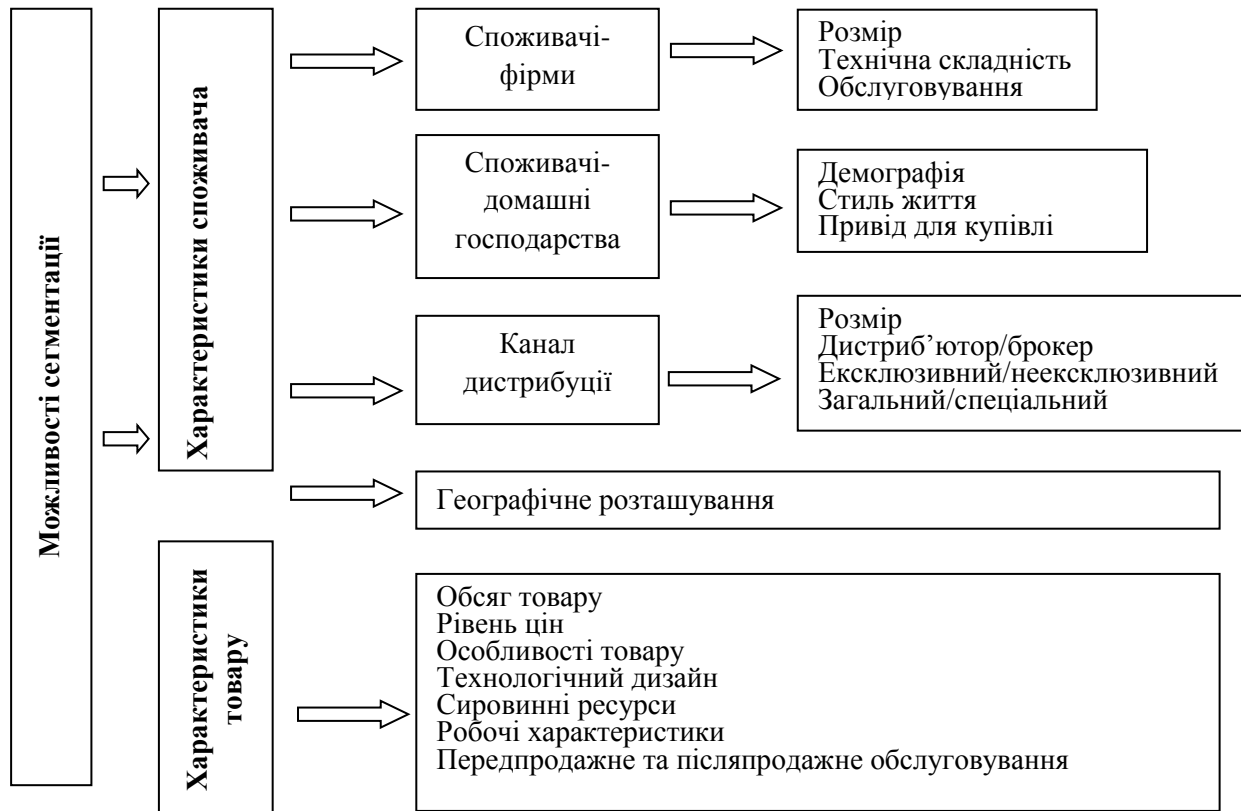
Рис. 2. Етапи процесу сегментації ринку

Процедура сегментації ринку починається з вибору змінних сегментації (рис. 3). Оптимальними змінними є ті, які найбільш чітко поділяють ринок як серед споживачів, так і серед виробників. Для ефективного аналізу сегментації необхідно:

– ідентифікувати найбільш стратегічно важливі змінні сегментації, і вибрати ті, які мають важливе значення для поділу ринку;

– об'єднати змінні сегментації, які тісно корелюють між собою.

Сегментацію ринку за групами споживачів виконують на основі географічних, демографічних, психографічних змінних та змінних поведінки споживачів (рис. 4). Варто зауважити, що наведеним на рис. 3 переліком змінних сегментації ринку не вичерпуються всі можливі варіанти. Творчий підхід до пошуку нових ознак може дати поштовх до розробки нових товарів, нових оригінальних ідей щодо просування товару та ін. (антропометричні дані при сегментації ринку взуття, заборгованість з оплати комунальних послуг – для визначення стимулів для своєчасної сплати рахунків, якість води в місцевості – для розробки спеціальної рецептури зубної пасти).



**Рис.3. Вибір змінних сегментації ринку
(горизонтальна сегментація)**

Географічні	<ul style="list-style-type: none"> • регіональна демографія, адміністративний розподіл, кількість мешканців, клімат
Соціально-демографічні	<ul style="list-style-type: none"> • вік, стать, розмір сім'ї, етапи сімейного циклу сім'ї, розмір місячного доходу, освіта, види діяльності, віросповідання, національність
Психографічні	<ul style="list-style-type: none"> • належність до суспільного класу, стиль життя, тип особистості, адаптація споживачів до нового товару
Змінні поведінки споживачів	<ul style="list-style-type: none"> • очікувані вигоди, статус споживача, ступінь споживання, привід для купівлі, ступінь прихильності, ступінь готовності до сприйняття товару, ставлення до товару

Рис. 4. Змінні сегментації споживчого ринку

У світовій практиці найбільш поширена сегментація товарного ринку і сегментація споживачів. **Основними критеріями сегментації товарного ринку є:**

– Товарні групи – це великі категорії товарів, які об'єднані цільовим призначенням, принципом використання і дають більш детальне уявлення про галузь загалом. Товарні групи, в яких не представлений товар фірми є джерелом зростання бізнесу. Вхід у нові товарні групи, як правило, не приводить до зниження продажів поточного асортименту, так як охоплює абсолютно нові потреби покупців.

– Базові функції товару – в основі лежать ключові функції і характеристики товарів, які споживач враховує при покупці. Чим детальніша сегментація за основними функціями товарів, тим простіше виявити вільні ринкові сегменти для розвитку фірми.

– Обсяг і розмір товару – допомагає скласти ідеальний профіль товару, дозволяє виявити найбільш затребуваний і зручний для покупця обсяг покупки (обсяг для пробної разової покупки; обсяг для нерегулярного користування на 1 людину; обсяг для регулярного користувача; обсяг, здатний задовольнити потребу в продукті кількох людей або цілої сім'ї).

– Тип упаковки – дозволяє виявити найбільш затребувану упаковку в сегменті, а аналіз динаміки обсягів продажів таких сегментів – тенденції розвитку упаковки на ринку (одноразова або багаторазова; футляр, банка, туба, флакон; вертикальна, горизонтальна, складна; із захистом від розтину, без захисту від розтину; з мірним стаканчиком, без мірного стаканчика).

– Виробник – дозволяє оцінити широту асортименту ключових гравців ринку в кожному сегменті, силу, вплив і розмір конкурента (локальні, національні, міжнародні; за брендами і торговими марками на ринку; за найменуванням виробника).

– Ціновий сегмент – важливий для розуміння сформованих цінових меж ринку, які дають можливість оцінити покупцеві якість товару, його складність, унікальність і преміальність. Виходячи з рівня свого доходу, очікувань від ефективності продукту або бажання в підтвердженні свого соціального статусу, покупець вибирає товар з одного із встановлених цінових сегментів. Якщо покупцеві необхідний базовий товар, він швидше за все купить його за найнижчою ціною. Якщо йому важлива якість продукту,

гарантований результат і статус – він зверне увагу на більш дорогі продукти. Найпоширеніший приклад цінової сегментації – це низький ціновий сегмент або економ сегмент, середньо-ціновий сегмент, високо-ціновий сегмент, преміум сегмент (табл. 1).

Таблиця 1

Види цінового сегментування в галузі

Низький ціновий сегмент (low-priced)	Середньо-ціновий сегмент (middle-priced)	Високо-ціновий сегмент (high-priced)	Преміум сегмент (luxury)
Базові характеристики Чутливість до ціни Лідери ринку + локальні виробники Широка дистрибуція	Розширені характеристики Низька чутливість до ціни Лідери ринку Широка дистрибуція	Розширений підтверджений функціонал Відсутня чутливість до ціни Бренд-спеціалісти Висока ефективність, гарантії і сервіс	Унікальні бренди Індивідуальний підхід, визнання + висока якість Чутливість до ціни Підкреслення статусу та іміджу покупця

– Комбінація декількох параметрів – корисно проводити раз на рік з метою детального пошуку вільних ринкових ніш. Комбінований підхід означає послідовне використання декількох видів сегментування товарів – сегментування ринку за ціновими сегментами, а потім кожен за брендами; сегментування ринку за типами дії, а потім кожен за брендами; сегментування ринку за брендами, а потім за обсягами та видами упаковки тощо (табл. 2).

До змінних сегментації ринку за конкурентами відносять розмір фірми; галузь, в якій діє підприємство; географічне розташування, очікувані вигоди/процес прийняття рішень; статус користувача; інтенсивність споживання; технологічні характеристики; індивідуальні характеристики та ін.

**Приклад сегментації ринку за комбінаціями
декількох параметрів**

Товар	Функції товару			Обсяг товару			Тип упаковки			Виробник			Ціновий сегмент			
	1	2	3	0,5кг	2кг	10кг	футляр	банка	туба	1	2	3	низький	середній	високий	преміум
Товар А																
Товар Б																
Товар В																
Товар Г																
Товар Д																
Товар Е																
Товар Є																
Товар Ж																
Розмір сегмента, %	40	35	25	45	37	18	30	20	50	35	38	27	30	45	15	10

Сегментація, як правило, має горизонтальний характер, коли ринки поділяють за товарами, географічним положенням і групами споживачів. Але галузь можна сегментувати і вертикально, ідентифікуючи різні види діяльності у ланцюгу створення вартості. Прибутковість вертикальних видів діяльності значно відрізняється. У зв'язку з цим розроблена техніка побудови карти об'єднання прибутку (profit pool mapping) – це метод, що дозволяє здійснити аналіз вертикальної структури прибутку. Для цього використовують наступні етапи:

– Визначення меж об'єднання – який діапазон видів діяльності, які забезпечують зростання вартості у загальному секторі бізнесу? При цьому необхідно поглянути за межі звичних кордонів галузі.

– Оцінка загального розміру об'єднання – розмір сукупного галузевого прибутку можна оцінювати за галузевими фінансовими звітами або використовувати середній прибуток, отриманий вибіркою фірм, для того щоб оцінити загальний дохід галузі.

– Визначення прибутку для кожного виду діяльності у ланцюгу створення вартості у даному об'єднанні – для цього необхідно отримати дані фірм, які спеціалізуються на одному виді діяльності у

ланцюгу створення вартості, і виділити окремо фірми, які здійснюють декілька видів діяльності.

– Перевірка розрахунків – порівняння агрегованого прибутку за кожним видом діяльності із загальним прибутком всієї галузі забезпечить можливість усунути відмінності і уточнити оцінку.

Вертикальна сегментація ринку виявляє особливості відносин «постачальник-споживач» і модифікації продукту в міру переходу від одного рівня до іншого. Також при вертикальній сегментації вивчається характер конкуренції і технічні навички, необхідні на кожному етапі цього процесу. Все це визначає величину доданої вартості і можливого прибутку на кожному етапі. Вертикальна сегментація ринку дозволяє виділити ряд унікальних проблем, пов'язаних з конкуренцією і розробкою стратегій, але головним завданням сегментації залишається та ж сама – виявити прибутковий ринковий сегмент, де унікальні можливості фірми найкраще пристосовуються до потреб споживача. За інших рівних умов цей сегмент характеризується для фірми можливістю додати більшу цінність товару, порівняно з ринковими посередниками, або додати цінність з меншими витратами, що, в свою чергу, залежить від технічних, фінансових та маркетингових можливостей фірми. Тому оптимальна точка виходу на ринок – це та, в якій пропозиція фірми має найбільшу цінність і вигоду для споживачів, при цьому слід враховувати конкурентні умови і відносини між ринковими посередниками.

При проведенні сегментації ринку у світовій практиці використовують два методи:

– **априорі (a priori)** – застосовують, коли заздалегідь відомі ознаки сегментації, кількість сегментів, їх характеристики, карта інтересів. Цей метод часто використовують в тих випадках, коли сегментація не є частиною поточного дослідження, а служить допоміжним інструментом при вирішенні інших маркетингових завдань. Іноді цей метод застосовують при невеликій кількості сегментів ринку.

– **кореляційної сегментації (post hoc)** – застосовують у випадку невизначеності ознак сегментації і сутності самих сегментів, для виявлення яких проводять опитування. Залежно від висловленого ставлення до певної групи змінних, респондентів відносять до відповідного сегменту. Цей метод застосовують при сегментації

споживчих ринків, сегментна структура яких не визначена щодо наданої послуги.

Отже, метою здійснення ринкової сегментації є виявлення привабливості сегментів, вибір стратегії для різних сегментів та визначення можливостей їх обслуговування, а глобальною метою процесу стратегічного аналізу при сегментації є довгострокове зростання продажів і прибутку фірми на ринку.

2.2. Економічні характеристики галузевого середовища

У процесі аналізу галузевого середовища виділяють поняття ринку і галузі. Галузь – це сукупність підприємств, які виробляють однорідні продукти, з використанням близьких ресурсів і технологій. Відмінності між ринком і галуззю полягають в тому, що ринок поєднаний потребою, яку задовольняють, а галузь – характером технологій, яку використовують при виробництві продукції. Ототожнення галузі і ринку, як правило, неприйнятне – товари, реалізовані підприємствами галузі, можуть бути більш менш близькими заміниками, але можуть бути і абсолютно незалежними. У свою чергу, ринок і підгалузь, що виділяють в рамках конкретної галузі на підставі виробництва близьких товарів-замінників, іноді можуть розглядатися як взаємозамінні між собою поняття. Таке спрощення є більше прийнятним, ніж більш спеціалізовані підприємства підгалузі. Коли ми говоримо далі про галузь (ринок), ми матимемо на увазі саме підприємства підгалузі, які виробляють взаємозамінні товари і одночасно конкурують один з одним у сфері реалізації цих товарів.

Дж. Робінсон запропонувала наступне визначення ринку, яке з невеликими варіаціями використовується антимонопольними комітетами багатьох країн: «ринок включає однорідний товар і його заміники до того моменту, коли не буде знайдений різкий розрив в ланцюзі товарних субститутів». Ступінь субституції (заміщення) характеризується показником перехресної еластичності попиту за ціною. Як тільки перехресна еластичність стає менше певної заданої величини, можна говорити про розрив в ланцюзі товарних субститутів, а значить, і про межу ринку [19].

Використовують такі критерії виділення ринку:

1. Показник зміни виручки при зміні ціни. Динаміка виручки і прибутку фірм-виробників при достатньо тривалому зростанні ціни вказує на межі ринку. Цей критерій ґрунтується на принципі показника прямої еластичності попиту за ціною. При достатньо агрегованому визначенні ринку попит на такому ринку повинен бути достатньо нееластичним. В цьому випадку зростання ціни продавців приводить до збільшення їх виручки.

2. Кореляція цін товарів в часі. Позитивна кореляція руху цін товарів протягом тривалого часу (5-10 років) свідчить про те, що товари є стійкими субститутами, тобто складають один ринок. Легко помітити, що цей критерій, так само як і визначення ринку, використовується Дж. Робінсон, базується на концепції перехресної цінової еластичності. Якщо товари А і В служать близькими заміниками, зростання ціни на товар А приводить до збільшення попиту на товар В і за інших рівних умов - до підвищення ціни товару В.

3. Географічна обмеженість ринку. Як критерій приналежності різних територій до одного географічного ринку виділяють однакові умови конкуренції, такі як попит, відсутність митних бар'єрів, схожі національні (місцеві) переваги, неістотні відмінності в цінах, відносно невеликі транспортні витрати всередині регіону, заміщуваність в пропозиції.

До економічних характеристик галузевого середовища відносять: масштаб галузі, динаміка зростання ринку, стадії життєвого циклу галузі, структуру конкуренції, кількість споживачів і їх фінансові можливості, рівень вертикальної інтеграції, темпи технологічних і продуктових інновацій, ступінь продуктової диференціації, розмір економії на масштабі виробництва, транспортування, наявність та величини ефекту кривої досвіду, галузеві капіталовкладення, середньогалузевий прибуток. У таблиці 3 подано приклади стратегічного значення економічних показників галузі (ринку).

При визначенні ринку важливим є визначення його кордонів.

Виділяють такі основні типи ринкових кордонів:

1) продуктові кордони, що відображають здатність товарів замінювати один одного в споживанні;

2) часові межі, що характеризують досліджуваний часовий інтервал, а також кордон експлуатації товару, що продається;

3) локальні (просторові) межі, що визначають географічну приналежність ринку.

Таблиця 3

Приклад стратегічного значення економічних характеристик галузі

Показники	Стратегічне значення
Масштаби галузі	Потужні галузеві ринки є привабливими для великих корпорацій з метою зміцнення позицій в цій галузі
Динаміка зростання галузі	Тривале зростання галузі є стимулом для проникнення на ринок нових фірм, а сповільнення зростання сприяє виходу слабких фірм
Виробничі потужності в галузі	Надмірне виробництво продукції зменшує ціни на неї, і як наслідок розмір прибутку, а скорочення – до росту прибутковості
Прибутковість галузі	Значні прибутки приваблюють появу в галузі нових фірм, зменшення прибутків – зменшує кількість фірм на ринку
Бар'єри галузевого ринку	Високі бар'єри захищають позиції фірм, що вже діють на ринку, низькі – дають змогу фірмам-новачкам входити на ринок
Ціна на продукцію	Продукція за нижчими цінами є привабливою для більшої кількості споживачів
Частка стандартизованої продукції	Значна частка стандартизованої продукції дає перевагу для покупців при переході з одного продавця на іншого
Швидкі технологічні зміни	Занадто швидкі технологічні зміни підвищують ризик, оскільки: інвестиції можуть бути неефективними через швидке моральне зношення устаткування
Вертикальна інтеграція	Вимагає значних капіталовкладень, збільшує інтенсивність конкуренції та витрати в інтегрованих компаніях
Економія на масштабі	Збільшує обсяг випуску продукції і її частку на ринку, що дає фірмі конкурентні переваги за витратами на одиницю продукції
Наявність інноваційної продукції	Зменшує життєвий цикл товару, збільшує ризик загрози швидкого виведення на ринок нових моделей товару конкурентами

Також в практичному аналізі важливим є визначення фірм, що включаються у розглянутий галузевий ринок. Для цього використовують два основні показники:

1) *показник спеціалізації*, що відображає частку обсягу продажів досліджуваної продукції у загальному обсязі продажів всіх фірм, віднесених до досліджуваного галузевого ринку;

2) *показник охоплення*, що відображає частку обсягу продажів всіх фірм, віднесених до досліджуваного галузевого ринку, в загальному обсязі продажів досліджуваної продукції.

Галузевий аналіз пропонує структурований аналіз і огляд конкретної галузі промисловості – її учасників і відмінні риси. Метою цього процесу є:

– виявлення потенціалу прибутковості галузі, чинників, що могли б зменшити прибутковість, чинників, що рухають потенціал прибутковості;

– підтримка конкурентної переваги за допомогою захисту від чинників, що могли б скоротити прибутковість;

– збільшення конкурентної переваги за допомогою сприятливого впливу чинників, що рухають потенціал прибутковості;

– активне прийняття змін у галузевій структурі.

Основа стратегічного аналізу галузі полягає в тому, що рівень прибутковості залежить від галузевої структури, яка визначає одну галузь надзвичайно прибутковою, а іншу – робить непривабливою через жорстку конкуренцію і низький прибуток.

Структура галузі постійно розвивається під дією зовнішніх і внутрішніх сил. Сили, що діють поза галуззю, відіграють відносну роль, оскільки зовнішні фактори, як правило, впливають на всі фірми галузі. Вирішення проблеми знаходиться в різній здатності фірм взаємодіяти з цими силами. Для прогнозування еволюції галузі необхідно вивчити життєвий цикл галузі з метою виявлення впливу чинників зовнішнього оточення. Для цього потрібно:

– визначити різні стадії розвитку галузі;

– визначити чинники, які впливають на процес еволюції галузі;

– виокремити ключові фактори успіху, які асоціюються з галуззю на різних стадіях її життєвого циклу;

– ідентифікувати стратегії, організаційні структури і системи управління, які відповідають певним стадіям життєвого циклу галузі;

– використати метод сценаріїв для дослідження майбутнього галузі.

Кожна галузь має свою прогнозовану модель розвитку від витоків до зрілості, яку називають життєвим циклом галузі. В її основу закладена теорія життєвого циклу продукту, розроблена М. Портером. Галузь за свій життєвий цикл проходить такі стадії розвитку: зародження, зростання, зрілості і спаду, при цьому основними критеріями є обсяг реалізації продукції, розмір отриманого прибутку і, відповідно, до цього вибір стратегії для фірми (табл. 4).

Таблиця 4

Стратегії підприємства на різних фазах життєвого циклу галузі

Стадії життєвого циклу галузі	Обсяг реалізації продукції	Розмір прибутку	Вибір стратегії
Стадія зародження	незначний	відсутній або незначний	стратегія, орієнтована на зростання
Стадія зростання	швидке збільшення	швидке зростання	стратегія швидкого зростання
Стадія зрілості	стабільний і великий	стабільний і високий	стратегія, орієнтована на стабільність
Стадія спаду	зниження	зниження прибутку	стратегія скорочення

Комбінація взаємозв'язку динаміки обсягу реалізації продукції і рівня прибутковості галузі дозволяє сформувати матрицю визначення певної стадії життєвого циклу галузі (табл. 5).

Таблиця 5

Матриця життєвого циклу галузі

Обсяг реалізації продукції	Рівень прибутковості (збитковості)		
	прибуток	беззбиткова діяльність	збиток
<1000	Стадія спаду	Стадія спаду	Стадія зрілості
→1000	Стадія зрілості	Стадія зрілості	Стадія уповільненого зростання
>1000	Стадія зародження	Стадія зростання	Стадія прискореного зростання

Стадія зародження галузі характеризується незначними обсягами продажу продукції і ступінь проникнення на ринок є низький. Високі витрати і низька якість продукції зумовлені новизною технології, незначними масштабами виробництва та нестачею досвіду. Фірма приступає до розробки нових продуктів або послуг і пропонує їх на ринку – на цій стадії зростання галузі є спокійним, навіть млявим. При цьому спостерігаються труднощі подолання інертності покупців при стимулюванні попиту на новий продукт, оскільки вони належать до категорії споживачів з високими доходами, які орієнтовані на новизну і толерантність до ризику. Кількість фірм в галузі може бути незначною: деякі з них можуть бути фірми-новачки, інші – фірми, які зарекомендували себе у суміжних галузях, які диверсифікують свою діяльність.

На стадії зростання галузі відбувається прискорене проникнення на ринок, так як технологія виробництва продукції стає стандартизованою і ціна на неї знижується. Товар переходить із ринку товарів для багатих споживачів до ринку товарів масового попиту. На цьому етапі галузь проходить критичну точку – початок беззбиткової діяльності, починається формування стратегічного потенціалу галузі, розвиток фірм відбувається достатньо швидкими темпами, внаслідок чого починає зростати прибуток. За відносно короткий час, коли минає загроза ризику, кількість нових фірм зростає, можливості галузі наближаються до своєї межі, вона підходить до піку своєї життєдіяльності.

Підвищення ступеня насичення ринку означає розвиток стадії зрілості галузі і сповільнення росту, оскільки попит на нову продукцію поступається замінному попиту. Як тільки насичення досягає своєї межі, попит стає повністю замінним: пряме заміщення, коли споживачі заміняють старі товари на такі ж нові і непряме заміщення, коли нові споживачі приходять за зміну старим. На цій стадії галузь досягає вершини успіху, має місце стабільність надходження доходів, загальний стан підприємств стабілізується, припиняється розширення виробництва, обсяги реалізації досягають максимуму; максимального значення досягає й прибуток, який отримує галузь. Проте цей етап розвитку може характеризуватися й іншим станом справ: прагнення підприємства на попередніх етапах життєвого циклу до високого прибутку без урахування фінансової

безпеки діяльності призводить до того, що хоча на цій стадії галузь й отримує великий прибуток, його ліквідність надзвичайно низька.

На стадії спаду відбувається різке зниженням обсягу прибутку, спад ділової активності галузі, що зумовлено агресивною політикою конкурентів, появою більш технологічно досконаlih товарів-замінників, а також всезростаючим старінням ресурсів (матеріальних, кадрових, інформаційних та організаційних). На етапі спаду галузь може відновити свою діяльність та знову розвиватися за тим самим циклом, при умові застосування інноваційних технологій.

Практика показує, що галузі проходять всі стадії життєвого циклу і в підсумку переживають занепад, що характеризується тривалою втратою ринків збуту та прибутків. При виборі об'єкту інвестування, інвестору необхідно враховувати життєвий цикл галузі, в якій функціонує підприємство з метою отримання запланованих доходів від інвестування.

Основними чинниками структури галузі на етапах її життєвого циклу є зміна попиту споживачів на товар, рівень технології, унікальність товару, тривалість виробничого циклу і канали збуту продукції, міжнародна торгівля, кількість фірм та ступінь конкуренції в галузі (табл. 6).

Отже, протягом усього життєвого циклу галузі відбуваються зміни в її структурі, попиті, технології, диференціації товару. Все це впливає на правильний вибір ключових факторів успіху на кожній стадії життєвого циклу галузі, зокрема:

– На стадії зародження відбувається вихід на ринок інноваційного товару. Для того, щоб досягти у майбутньому успіху, необхідно мати фінансові можливості виробляти, продавати і поширювати товар. Тому фірми повинні підтримувати інновації шляхом вертикальної інтеграції.

– Для стадії зростання конкурентною перевагою є збільшення масштабу виробництва, яке вимагає пристосування дизайну товарів і виробничих потужностей до масового випуску. Значні інвестиції дають доступ широкій дистрибуції, створення сильного бренду та запровадження технологічних ноу-хау.

– На стадії зрілості досягається ефективність витрат за рахунок ефекту масштабу виробництва. Витрати на нові дослідження і розробки є меншими, при цьому якість товару – висока.

Чинники галузевої структури в життєвому циклі

Чинники	Стадії життєвого циклу галузі			
	Зародження	Зростання	Зрілість	Спад
Попит	Обмежений споживачами, які мають високий дохід	Стрімке зростання кількості споживачів	Масовий ринок, добре інформовані і чутливі до ціни споживачі	Зменшення кількості споживачів
Технологія	Конкуруючі технології, швидка поява інноваційних товарів	Стандартизація на основі домінуючої технології, швидка поява інноваційних процесів	Повсюдне поширення технічних новацій: прагнення до технологічного удосконалення	Незначні інновації в галузі продукції і процесів
Товари	Низька якість, широкий спектр характеристик і технологій, часті зміни в дизайні	Дизайн і якість покращують, виникає домінуючий дизайн	Тенденція перетворення в товар масового споживання, намагання диференціації за допомогою бренду, якості і комплектації	Стандартизовані товари: нерентабельна диференціація
Виробництво і збут	Короткий виробничий цикл, праця висококваліфікована, спеціалізовані канали збуту	Дефіцит потужностей, масове виробництво, конкуренція за дистрибуцію	Надлишок виробничих потужностей, використання менш кваліфікованої праці, тривалі виробничі цикли, дистрибутори обслуговують менше ліній товару	Хронічні надлишки виробничих потужностей, відновлення спеціальних каналів збуту
Зміни в міжнародній торгівлі і прямих інвестиціях	Виробники і споживачі в передових країнах	Експорт товарів з розвинутих країн в решту країн світу	Виробництво переміщують в нові індустріальні країни, а потім в країни, що розвиваються	Експорт з країн з найнижчими витратами на заробітну плату
Кількість фірм в галузі	Небагато фірм	Вхід нових фірм, злиття фірм і вихід	Банкрутство дрібних фірм	Вихід фірм з ринку
Інтенсивність конкуренції	Незначна конкуренція між фірмами	Нецінова конкуренція	Посилення цінової конкуренції	Потужна цінова конкуренція (цінові війни)
Стратегії	Наступальна, захисна стратегія	Цінова стратегія, стратегія зняття вершків	Низьких витрат, диференціації товару фокусування	Лідерства, ніші. збір врожаю, швидкий вихід

– Конку rentною перевагою на стадії спаду є низькі адміністративні витрати, можливість запровадження раціоналізації.

Структура галузі значною мірою визначає конкурентні правила гри, а також варіанти стратегії, що розробляє фірма. З іншого боку природа конкурентної переваги в галузі передбачає вибір стратегії, яка визначає структуру галузі. Таку взаємозалежність відображено у стратегічній матриці оточуючого середовища, яка створена Бостонською консалтинговою групою (BCG). **Відповідно до матриці BCG галузі можна поділити на такі типи:**

– **Галузі із спеціалізованим бізнесом** характеризуються значними джерелами конкурентних переваг, розмір яких є достатньо великим. Вони відрізняються різноманіттям споживчих переваг, лояльністю споживачів до бренду, ефектом масштабу і економією за рахунок поширення. Це в свою чергу вимагає стратегічного диференціювання – фірма вибирає конкретний підхід до дизайну товару, інновацій або бренду.

– **Галузі із фрагментованим бізнесом**, якому притаманні багаточисельні джерела конкурентних переваг, але розмір цих переваг є незначний. Низька вартість досягається завдяки ефективності виробництва, фокусуванні на привабливості ринкового сегменту, швидкій реакції на зміни і створенню нових форм диференціації. Фрагментованою галузь є тому, що ринок для галузевого виробництва є локальним (медичні послуги, авторемонт), а ринковий попит настільки великий і різноманітний, що забезпечує можливість для великої кількості фірм пристосуватись до вимог споживачів (ресторани, енергетика, одяг).

– **Галузі із об'ємним бізнесом**, у якого є небагато джерел конкурентних переваг і розмір цих переваг є незначний. Така діяльність зазвичай виходить із ефекту масштабу виробництва.

– **Галузі із бізнесом у безвихідній ситуації**, у якого небагато конкурентних переваг, а розмір потенційної переваги є невеликий. Для виживання і прибутковості необхідна ефективність виробництва, низькі накладні витрати і корпоративна культура, зорієнтована на зниження витрат.

Зробивши акцент на тривалості життєвого циклу галузі, зниженні питомих витрат, стабільності відносин між постачальниками і споживачами, ступені новизни товару **можна виділити такі типи галузей:**

1. Місцеві монополістичні галузі, які продають спеціалізовані товари для задоволення потреб малих груп споживачів, при цьому диференціація товару є високого рівня. Слабка конкуренція і випуск продукції високої якості в невеликих обсягах сприяють розвитку промислового виробництва з вертикальною інтеграцією.

2. Традиційні галузеві ринки є великими, слабо сегментованими і з низькими показниками інновацій. Конкуренція зводиться до пошуку вигоди від розміру (економія на масштабі виробництва) і лідируючого становища бренду. Товари, представлені в галузі є взаємозамінними і домінування досягається рідко. Для таких галузей притаманна стратегія лідерства за витратами, поширеності торгової марки і різноманітності продукції.

3. “Шумпетерівські” галузі, які створені за рахунок інновацій і є надзвичайно конкурентними: існуючі товари постійно замінюють новими, витрати на виробництво яких менші на 8-10%.

На етапах розвитку галузі постає питання організаційних змін, які пов'язані з тим що стратегічна структура галузі не повинна відставати від темпів зміни зовнішнього середовища. Більшість економістів пропонують використовувати різні методи організаційної адаптації до змін. Серед них можна виділити такі:

- організаційна еволюція – передбачає відбір фірм, коли фірми, які відповідають вимогам середовища галузі виживають, а інші – стають банкрутами або поглинаються;

- підривні технології – це принципово нові технології, які ставлять виклики перед фірмами, які укріпили позиції в галузі;

- управління подвійними стандартами – передбачає, що для адаптації до змін фірми повинні мати стратегії, спрямовані на ефективність сьогодні, і стратегії, необхідні для конкуренції в майбутньому;

- формування майбутнього – означає, що стратегія повинна враховувати системний підхід до майбутнього фірми і оточуючого середовища в галузі. Через непередбачуваність дії зовнішніх сил, передбачити майбутнє складно, тому завдання зводиться до того, щоб створити майбутнє.

- сценарний аналіз, як підготовка до майбутнього, – є потужним інструментом для управління знаннями, так як він поєднує різні точки зору на оточуюче середовище і пропонує несуперечливе вирішення з приводу можливого розвитку подій в галузі.

Галузь є привабливою з точки зору отримання великого прибутку, якщо конкурентні сили відчутно не впливають на ситуацію в ній. Ідеальним конкурентним середовищем для отримання високих прибутків є таке, в якому постачальники і покупці займають слабку позицію на торговельних переговорах, відсутні якісні товари-субститути, вхідні бар'єри високі, а конкуренція помірна. Однак, якщо хоча б одна з конкурентних сил є сильною, галузь стане привабливою лише для тих підприємств, чия стратегія достатньо діє проти тиску даної конкурентної сили і при цьому дає можливість отримувати прибуток вищий від середнього.

2.3. Побудова матриці сегментації галузі

Після вибору змінних для проведення сегментації можна переходити до визначення індивідуальних сегментів, використовуючи при цьому матрицю сегментації. Кожен з отриманих сегментів слід розглянути на можливість його прибутковості і вибору в якості цільового ринку. Прибутковість сегменту визначається тими ж структурними силами, що і привабливість галузі загалом. Зокрема, щоб визначити сегменти ринку, які володіють найбільшим ступенем привабливості, необхідно оцінити доступність сегмента, його потенціал і можливості освоєння.

Ефективність сегментації досягається, якщо самі сегменти володіють наступними ознаками:

Вимірність – показує, якою мірою можуть бути виміряні обсяг і купівельна здатність сегмента. Деякі характеристики сегментів важко виміряти, наприклад, розмір сегмента, який складають підлітки, які вживають алкоголь, в першу чергу, в знак протесту проти своїх батьків.

Доступність – визначає, якою мірою даний сегмент піддається впливу і може бути обслужений. Так 20% відвідувачів одного ресторану, який обслуговує коледж, були постійні клієнти, однак у них не виявилось загальних властивостей: вони включали як професорсько-викладацький склад, працівників, так і студентів. Не було різниці в споживанні між студентами денного і вечірнього відділень або між студентами різних курсів. Хоча і вдалося ідентифікувати сегмент ринку, проте виділити сегмент великих споживачів виявилось неможливо.

Прибутковість – свідчить про ступінь прибутковості сегменту як ринку. Сегмент повинна становити найбільша гомогенна група, життєздатна з економічної точки зору і здатна реагувати на спеціально складену програму маркетингу. Наприклад, у великих мегаполісах може існувати безліч різних етнічних ресторанів, але в маленькому місті тайландські, в'єтнамські і марокканські ресторани навряд чи виживуть.

Можливість освоєння – вказує на ступінь, до якої доцільно розробляти спеціальні програми із залучення і обслуговування сегментів. Невелика авіакомпанія, наприклад, виділила сім сегментів ринку, але їй не вистачає ні персоналу, ні коштів, щоб розробити окремі програми маркетингу для кожного з них.

Сегментація ринку передбачає вибір цільових сегментів, які найбільше відповідають можливостям фірми та особливостям розвитку ринку. З метою ведення прибуткової діяльності у конкретному сегменті ринку, необхідно, щоб його місткість (місткість сегмента, на який претендує фірма) відповідала оптимальному обсягу виробництва продукції. У стратегічному аналізі ці сегменти прийнято називати стратегічними зонами господарювання (СЗГ), стратегічними сегментами чи стратегічними області бізнесу (СОБ).

Стратегічна зона господарювання – певний сегмент ринку, на який фірма має або хоче мати вихід. Як відомо, процес вибору СЗГ починається з визначення потреби потенційних споживачів продукції. Залежно від характеру задоволення цих потреб досліджують можливі технологічні рішення, пов'язані з її виробництвом. За результатами аналізу можливостей задоволення потреб і технології виробництва прогнозують можливий тип клієнта (покупця), який у перспективі може придбати ці товари за ціною, рівень якої зумовлений витратами виробництва відповідно до вибраної технології. Потім визначають географічний район, у якому може концентруватися основна частина потенційних клієнтів. У процесі аналізу досліджують чинники, які безпосередньо впливають на конкретні значення кожного параметра СЗГ.

Отже, розглянутий підхід до стратегічної сегментації ґрунтується на пошуку ключових чинників успіху й базових компетенцій, їх індивідуалізації та створенні унікальних комбінацій.

Для того, щоб визначити сегменти ринку, які володіють високим потенціалом прибутковості, необхідно зрозуміти, завдяки чому одні

сегменти приносять більший прибуток, ніж інші. Якщо є можливість виділити змінні, які визначали прибутковість сегмента в минулому, то можна прогнозувати прибутковість цього ринку в майбутньому. Вибір ключових факторів успіху у ринковому сегменті відбувається на основі відмінностей між ринковими сегментами по відношенню до структури конкуренції і переваг споживачів. Аналізуючи критерії, якими керуються споживачі і причини конкуренції всередині окремого сегмента, можна визначити ключові фактори успіху. Наприклад, ринок велосипедів можна сегментувати, виходячи із вікових груп споживачів. Крім того, можна врахувати ціни, бренд, канал дистрибуції. Комбінування цих змінних формує сегменти, для кожного з яких будуть характерні свої ключові фактори успіху. Можливість широти охоплення ринкових сегментів залежить від двох основних чинників: схожості ключових факторів успіху і наявності загальних витрат. Якщо ключові фактори успіху відрізняються, то фірма може мати труднощі при використанні одних і тих же потужностей.

При побудові матриці сегментації використовують такі методи:

- метод побудови сітки сегментації;
- метод групувань;
- метод багатомірного статистичного аналізу.

Метод побудови сітки сегментації застосовується для виділення базових ринків і використовують на рівні макросегментації. При цьому беруться до уваги три змінні – ***функції*** (або вигоди, які шукають споживачі), ***технології та споживачі***. На основі аналізу значимості виділяються основні сегменти, що дають найбільший відсоток переваг. Наприклад, функція – прибирання приміщень, споживачі – домашні господарства і службові офіси, технології – порошок для сухого прибирання і порошок для вологого прибирання. Дослідження показали, що приблизно 70% домашніх господарств для прибирання квартири використовують порошок для сухого прибирання. У той же час 83% працівників службових офісів віддали перевагу порошкам для вологого прибирання. Таким чином, виділено два різних сегменти базового ринку для підприємства, що спеціалізується на виробництві побутової техніки.

Метод групувань передбачає послідовну розбивку сукупності об'єктів на кілька підгруп за найбільш важливими змінними.

Метод багатомірного статистичного аналізу полягає в одночасній багатомірній (автоматичній) класифікації об'єктів за кількома змінними. Найефективнішим при цьому вважається метод кластерного аналізу. Цей підхід базується на певних припущеннях:

1) в один сегмент (кластер) об'єднуються споживачі, які мають кілька подібних ознак;

2) ступінь схожості між споживачами, які належать до одного сегмента, має бути вищий, ніж ступінь схожості між споживачами, які належать до інших сегментів.

Вибору цільових сегментів передуює їх оцінювання, яке здійснюється у двох напрямках: оцінювання привабливості сегмента та оцінювання можливостей фірми конкурувати в цьому сегменті.

Для оцінювання привабливості сегмента використовують такі критерії:

– ринкові (розмір сегмента, темпи його зростання, цінова чутливість, бар'єри входу і виходу із сегмента);

– конкурентні (характер конкуренції, можливість появи нових конкурентів, наявність сегментів, які поки що не обслуговуються конкурентами);

– політичні, соціальні та проблеми захисту довкілля, які має враховувати фірма, орієнтуючись на задоволення потреб певного сегмента.

Оцінка можливостей фірми обслуговувати ринковий сегмент визначається наявністю фінансових ресурсів і конкурентних переваг – у витратах (що важливо на ринках з високою чутливістю до зміни цін); технологічних ноу-хау, що створюють бар'єри для конкурентів; маркетингових можливостях фірми (відповідність характеристик цього сегмента іміджу товарів, які фірма вже пропонує ринку); кваліфікації управлінського персоналу, адекватної вимогам ринку і рівню конкурентної боротьби на ньому.

Основні характеристики ідеального сегмента можна описати так:

- 1) високий рівень поточного збуту;
- 2) високі темпи зростання;
- 3) високі показники норми прибутку;
- 4) помірна конкуренція.

На практиці таке поєднання сприятливих чинників майже нереальне: високі темпи зростання сегмента завжди супроводжуються зростанням конкуренції; наявність ринкових ніш створює можливості для фірми, а відсутність технології для виробництва товарів, що відповідають вимогам ніші, стримують використання цих можливостей при виході на ринок з відповідним товаром (табл. 6). Ці та інші суперечності потребують пошуку компромісних рішень.

Таблиця 6

Матриця чинників привабливості ринкових сегментів

Показники привабливості сегменту	Сегменти			
	А	В	С	Д
Питома вага продукції фірми, яку купують покупці				
Ринковий потенціал				
Рівень прибутковості				
Динаміка сегменту				

Якщо сегмент відрізняється високою привабливістю, то фірма приступає до оцінки його реальної і потенційної конкурентної структури. При оцінці конкурентної структури вибраних сегментів враховується вплив постачальників, посередників, покупців і конкурентів на діяльність фірми в галузі.

Завершальною стадією сегментації ринку є побудова ринково-продуктової матриці відповідно до вибраних критеріїв. Таблицю будують за такими правилами: формують максимально широкий перелік змінних сегментації; аналізують ці змінні з метою вибору тих, які дійсно мають стратегічне значення; групують змінні з сильною взаємною кореляцією, що виключає неможливі комбінації змінних; об'єднують певні сегменти, якщо відмінності між ними незначні. Розглянемо цей процес на прикладі ринку вантажних автомобілів, для якого обрано такі змінні:

1. Функції: регіональні, загальнонаціональні і міжнародні перевезення вантажів.
2. Технології: повітряний, залізничний, водний і автомобільний.
3. Споживачі: види діяльності: перевезення для власних потреб, професійні перевізники і прокатні компанії.
4. Розмір парку автомобілів: малий (1-4 вантажівок), середній (5-10 вантажівок), великий (більше 10 вантажівок).

Всього виходить 108 (3x4x3x3) комбінацій, тобто 108 сегментів. Щоб уточнити отриманий результат, скористаємося такими правилами:

– Опустимо всі способи транспортування, крім наземного, але введемо розподіл вантажних автомобілів за вантажопідйомністю: менше 16 тонн і більше 16 тонн

– Залишимо осторонь компанії, що займаються прокатом вантажного автотранспорту

– Розділимо регіональні перевезення на 3 категорії: доставка товарів, будівництво та інші.

Тепер залишається 60 сегментів (5x2x2x3), але це все одно дуже багато. Як можна бачити з таблиці 7, розміри цих сегментів варіюють досить широко. У таблиці вказано кількість офіційно зареєстрованих вантажних автомобілів в кожному сегменті. Як показує аналіз значущості одержуваних сегментів, розглядати всі елементи таблиці необов'язково.

Таблиця 7

Матриця сегментації ринку вантажних автомобілів компанії Volvo Truck

Види діяльності / функції	Розмір автопарку і вантажопідйомність						Разом (%)
	Малий парк (1-4)		Середній парк (5-10)		Великий парк (>10)		
	<16 т	>16 т	<16 т	>16 т	<16 т	>16 т	
Перевезення для власних потреб	Сегмент 1 19,3%				Сегмент 2 11,1%		
Доставка товару	7,3	4,5	1,1	1,8	0,4	2,1	16,2
Будівництво	0,1	1,1	0,9	1,4	1,7	1,6	6,8
Загальнонаціональні перевезення	4,7	1,6	1,4	3,8	1,7	3,6	16,8
Міжнародні перевезення	1,3	0,9	0,2	1,3	-	1,4	5,1
Інші	-	0,6	0,3	-	2,5	-	3,4
Професійні перевізники	Сегмент 3 13,9%				Сегмент 4 26,1%		
Доставка товару	1,1	0,8	0,9	1,6	-	1,6	6,0
Будівництво	0,2	1,6	-	0,4	-	1,2	3,4
Загальнонаціональні перевезення	1,4	1,5	1,4	3,0	2,5	8,5	18,3
Міжнародні перевезення	0,2	0,7	0,5	6,1	0,4	14,7	22,6
Інші	-	0,4	-	-	-	-	0,4
Разом:	16,3	13,7	6,7	19,4	9,2	34,7	100,0

При складанні матриці сегментації слід керуватися наступними правилами:

- Відштовхуватися від як можна більш повного переліку змінних сегментування, щоб не випустити з уваги значущі критерії.

- Для остаточного аналізу необхідно залишити тільки ті змінні, які дійсно мають велику стратегічну значимість.

- Зменшити кількість змінних можна шляхом об'єднання тих з них, між якими спостерігається явна кореляція.

- Деякі комбінації змінних (комірки матриці) в принципі не можуть існувати в реальності, тому їх можна виключити з аналізу.

- Деякі сегменти можна перегрупувати, якщо відмінності між ними не дуже значні або їх розмір дуже малий.

- Матриця сегментування повинна включати в себе не тільки зайняті сегменти ринку, але й нові, потенційні сегменти.

У випадку з компанією Volvo Truck аналіз сітки сегментування дав наступний результат: найбільш схожі сегменти покупців, які могли обслуговуватися однаковою чином, були перегруповані так, що в підсумку залишилося 4 основних сегменти, які в сумі склали 70,4% від загального числа вантажних автомобілів у Бельгії.

Завдання аналітика – керуватися як практичними міркуваннями, так і об'єктивною реальністю, а вони можуть вступати у протиріччя один з одним. Елімінуючи сегменти, можна викреслювати тільки неможливі комбінації змінних, зберігаючи при цьому порожні клітинки. В даний час у них можуть бути відсутні споживачі, але в майбутньому ситуація може змінитися.

Для перевірки дії матриці, споживачі компанії та її прямі конкуренти повинні бути розподілені за виділеними сегментами. Мета перевірки – визначити потенціал кожного сегменту з точки зору обсягу та зростання, а також оцінити поточну частку ринку фірми в кожному сегменті. Необхідно відповісти на наступні питання:

- Який сегмент (и) демонструє найвищий темп зростання?

- Який наш поточний рівень охоплення кожного сегмента?

- Де розташовані наші основні споживачі?

- Де розташовані наші прямі конкуренти?

- Які запити кожного сегменту з точки зору сервісу, якості товару та ін?

За допомогою таких питань можна встановити приналежність двох товарів до одного і того ж стратегічному сегменту:

Чи однакові головні конкуренти?

Чи однакові їх споживачі або групи споживачів?

Чи однакові найважливіші чинники успіху?

Чи вплине відхід з ринку одного товару на товар, що залишився?

Позитивні відповіді на ці питання, як правило, свідчать про те, що товари належать до одного й того ж товарного ринку. За допомогою цих відповідей фірма також зможе визначити свою стратегію охоплення ринку та перегрупувати сегменти з однаковими запитами і/або з однаковими конкурентами. Деякі змінні сегментування «лежать на поверхні»: особливості галузі або правила розподілу покупців на групи. У процесі пошуку нових потенційних сегментів необхідно відповісти на наступні питання:

Чи існують інші технології виконання необхідних функцій?

Чи може поліпшений товар виконувати додаткові функції?

Чи можна задовольнити потреби деяких покупців краще, скоротивши кількість функцій і, можливо, знизивши ціну?

Чи існують інші групи покупців, яким потрібна та ж послуга або функція?

Чи існують нові канали розподілу, якими можна скористатися?

Чи існують різні товари і послуги, які можна продавати єдиним пакетом?

Виявлення нових способів сегментування ринку може забезпечити фірмі помітну перевагу над конкурентами.

Таким чином, сегментаційний аналіз не обмежується традиційними підходами і загальноприйнятими схемами класифікації, допускаючи нові способи сегментації ринку.

2.4. Матриця BCG як інструмент стратегічного аналізу сегментації товарного ринку

Поява матриці BCG (Boston Consulting Group) стала логічним завершенням однієї дослідницької роботи, проведеної в свій час фахівцями Бостонської консультативної групи в області стратегічного планування. В основі матриці BCG лежить модель життєвого циклу товару, відповідно до якої товар у своєму розвитку проходить чотири стадії (рис.5): вихід на ринок (товар – «важкі діти»), зростання (товар – «зірка»), зрілість (товар – «дійна корова») і спад (товар – «собака»).

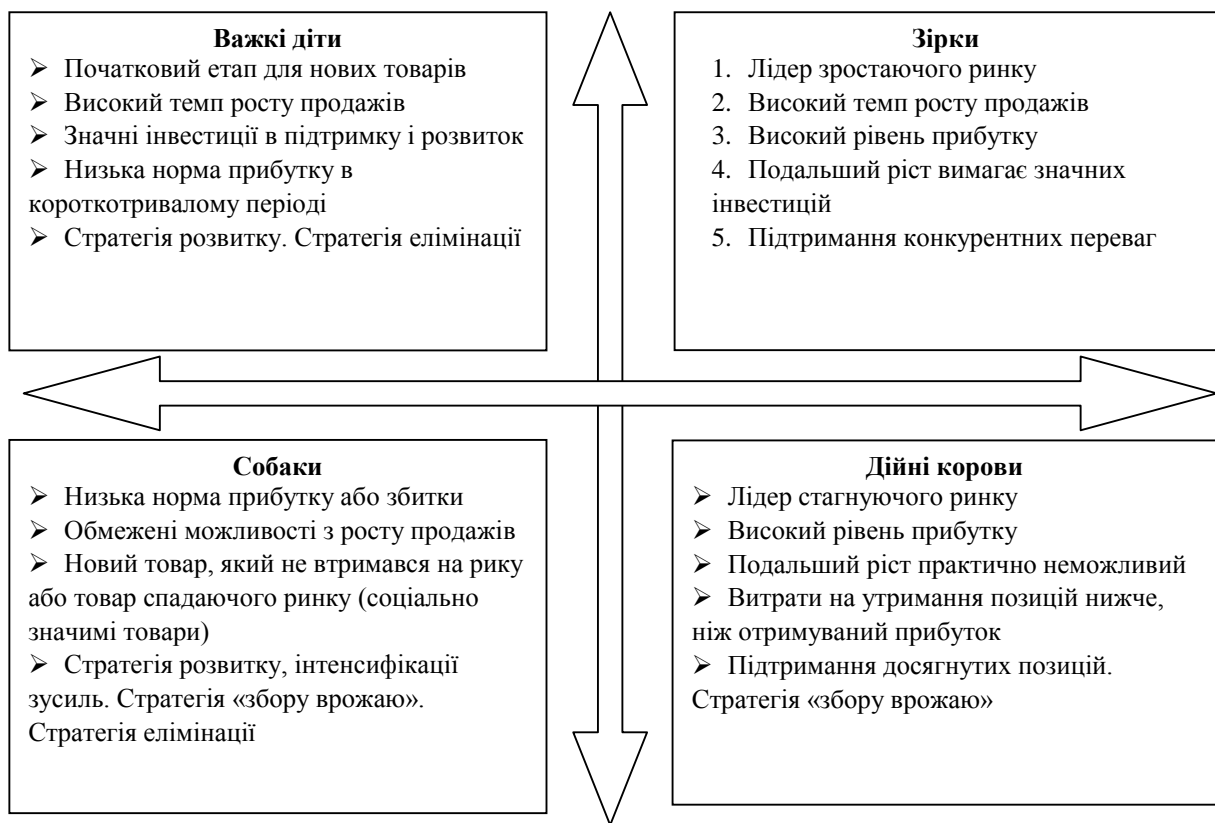


Рис. 5. Позиції матриці BCG

В матриці BCG можна аналізувати:

- окремі напрямки бізнесу фірми, не пов’язані між собою (страхування і виробництво газованих напоїв);
- окремі групи товарів, що реалізуються фірмою на одному ринку (страхування життя, страхування автомобілів, страхування житлових приміщень тощо);
- окремі одиниці товарів і послуг в рамках однієї групи товарів (страхування автомобілів може бути: КАСКО, додаткове страхування тощо).

Для оцінки конкурентоспроможності окремих видів бізнесу в матриці BCG використовують такі показники: темп зростання галузевого ринку; відносна частка ринку і обсяг продажів (приклад побудови матриці наведено в розділі «Аналіз матриць»).

Відносну частку ринку розраховують діленням абсолютної частки ринку товару фірми у даному сегменті на частку ринку провідного конкурента у цьому ж сегменті. Відносна частка ринку відкладається по горизонтальній осі матриці і є показником конкурентоспроможності товару фірми в галузі. Якщо значення відносної частки ринку товару фірми більше 1, то товар займає сильну позицію на ринку і має високу відносну частку ринку. Якщо значення відносної частки ринку менше 1, то товар має більш слабкі

позиції на ринку порівняно з провідним конкурентом і його відносна частка вважається низькою.

Темп зростання ринку відкладають по вертикальній осі матриці BCG і він є показником зрілості, насиченості і привабливості ринку, на якому фірма реалізує свої товари або послуги. Розраховують як середньозважене значення серед всіх сегментів ринку, на яких діє фірма. Якщо показник темпу росту ринку більше 10% – ринок швидко зростаючий або ринок з високим темпом зростання. Якщо показник зростання ринку менше 10% – ринок повільно зростаючий або ринок з низьким темпом росту.

Обсяг продажів показують в матриці через розмір окружності: чим більше розмір, тим вище обсяг продажів, при цьому інформацію збирають на основі наявної внутрішньої статистики фірми і вона показує, на яких ринках концентруються основні кошти фірми.

В основі матриці BCG закладено дві гіпотези:

- лідируюча фірма в сегменті має конкурентну перевагу у витратах виробництва, а значить і найвищий рівень рентабельності на ринку;

- для того, щоб ефективно функціонувати в швидкозростаючих сегментах, фірма повинна інвестувати в розвиток товару на високому рівні; і навпаки, присутність на ринку з низькими темпами зростання дозволяє скорочувати витрати на розвиток товару.

За допомогою матриці BCG можна передбачити, що фірма для забезпечення продуктивного прибуткового довгострокового зростання повинна генерувати і витягувати кошти з успішних товарних позицій на зрілих ринках та інвестувати їх в швидкозростаючі привабливі нові сегменти, зміцнюючи в них положення своїх товарів і послуг для отримання в майбутньому стійкого рівня доходу.

Таким чином, основним завданням матриці BCG є визначення пріоритетів у розвитку асортиментних одиниць фірми, визначення ключових напрямків для майбутніх інвестицій. Матриця допомагає відповісти на питання «Інвестиції в розвиток яких товарів і послуг будуть найбільш прибутковими?» і розробити довгострокові стратегії розвитку кожної одиниці асортименту.

Ідеальний портфель фірми повинен складатися з 2 груп товарів:

- товарів, здатних забезпечувати фірму вільними грошовими ресурсами для можливості інвестування в розвиток бізнесу. (зірки і дійні корови);

- товарів, що перебувають на стадії впровадження на ринок і на стадії зростання, які потребують інвестування і здатні забезпечити майбутню стабільність і стійкість фірми (знаки питання).

Іншими словами, товари першої групи забезпечують поточне існування фірми, товари другої групи забезпечують майбутні доходи фірми.

Рішення, які повинні бути прийняті при аналізі матриці BCG:

– Для кожного товару в матриці повинна бути прийнята стратегія розвитку – правильну стратегію допомагає визначити положення товарів всередині матриці: для «зірок» – збереження лідерства, «собак» – вихід з ринку або зниження активності, «важких дітей» – інвестування або селективний розвиток, «дійних корів» – отримання максимального прибутку

2. Товари, що потрапили в групу «собаки» повинні бути виключені з портфеля в максимально швидкі терміни. Ця група тягне фірму вниз, позбавляє вільних грошових коштів, з'їдає ресурси. Альтернативою виключення з портфеля може бути оновлення і репозиціонування продукту.

3. При нестачі поточних вільних коштів повинні бути розроблені програми із збільшенню кількості «дійних корів» або «зірок» в довгостроковій перспективі, а в короткостроковій перспективі скорочено випуск нових товарів (так як фірма не в змозі на необхідному рівні підтримувати розвиток усіх новинок)

4. При нестачі майбутніх коштів необхідно вводити в портфель більшу кількість нових продуктів, здатних стати «зірками» або «дійними коровами» в майбутньому.

Основними обмеженнями і недоліками матриці BCG є:

– Темп зростання ринку не може говорити про привабливість галузі загалом та наскільки тренд буде довгостроковим. Існує безліч факторів, що впливають на привабливість сегмента - вхідні бар'єри, макро і мікро економічні чинники. Темп зростання ринку не говорять про прибутковість галузі, так як при високих темпах зростання і низьких вхідних бар'єри може виникнути інтенсивна конкуренція і цінова конкуренція, що зробить галузь не перспективною для фірми.

– Відносна частка ринку не може говорити про конкурентоспроможність товару, це результат минулих зусиль і не гарантує лідерство в продукті в майбутньому.

– Матриця пропонує правильні напрями інвестування, але не містить тактичних вказівок і обмежень в реалізації стратегії. Інвестування в розвиток товару без явних конкурентних переваг може пройти неефективно.

Таким чином, матриця BCG дає змогу дослідити фінансову взаємодію стратегічних господарських підрозділів у межах бізнес-портфеля підприємства, вказує стратегічні рішення як для інвестування та розширення, так і для ліквідації певних товарних груп

та пояснює, чому пріоритети розподілу ресурсів усередині фірми різні для різних господарських підрозділів. Вона також проста і зручна у використанні.

Навчальний тренінг **Основні терміни і поняття**

Сегментація ринку, макросегментація, мікросегментація, горизонтальна, вертикальна сегментація, етапи процесу сегментації, змінні сегментації ринку споживачів, товарного ринку і ринку конкурентів, методи сегментації, галузь і ринок, критерії виділення ринку, типи ринкових кордонів, економічні характеристики галузі, життєвий цикл галузі, чинники галузевої структури, критерії ефективності вибору сегментів, матриця сегментації ринку, матриця BCG.

Завдання 1

На основі представлених даних таблиці розрахувати відносну частку ринку СГП (стратегічних господарських підрозділів) та побудувати матрицю BCG.

Таблиця 1

Номер СГП	Обсяги продажу підприємства, тис. од.	Обсяги продажу провідного конкурента, тис. од.	Ємкість ринку, тис. од.	Темп зростання ринку, %	Відносна частка ринку СГП	Частка ринку СГП, %
1	280	785	5000	113,2		
2	740	2590	5800	101,8		
3	760	1180	7500	97,5		
4	370	375	7400	108,6		
5	210	175	2600	109,8		
6	1128	1280	4900	105,2		
7	2410	1045	10500	108,2		
8	1593	595	6100	105,0		
9	2275	1083	7600	100,7		
10	3116	2722	9800	98,6		

Завдання 2

Товарна пропозиція українських книжкових інтернет-магазинів представлена на таких ресурсах: www.business-kniga.com.ua, www.bookshop.kiev.ua, www.bookstore.net.ua, www.books.lg.ua, www.uabooks.info, www.diamail.com.ua, www.bookzone.com.ua, www.bookclub.ua, www.lel.com.ua, www.books.dn.ua,

www.ibook.com.ua, www.market.factor.ua, www.artvertep.dp.ua,
www.bookpost.net.ua, www.lcl.com.ua, www.magazin.malorus.org.

На основі дослідження книжкового ринку інтернет-магазинів визначити цільовий сегмент споживачів цих інтернет-магазинів.

Завдання 3

Визначити основні фактори сегментації для дослідження ринку мобільного зв'язку (www.kyivstar.ua, www.vodafone.com.ua, www.goldentele.com, www.lifecell.com.ua, www.sdl.com.ua) і запропонувати схему здійснення сегментації.

Завдання 4

Торговельне підприємство, що постачає фотоапаратуру, аналізує ринок одного з міст України з метою пошуку ринку збуту. У результаті сегментації місцевого ринку за споживачами і параметрами продукції отримана функціональна карта, що відображає ринкові позиції досліджуваних моделей фотоапаратів (табл. 1).

Таблиця 1

Сегментація ринку фотоапаратів за типом споживачів і параметрами виробів

Сегмент ринку	Параметри продукції					
	ціна	надійність	простота користування	габарити і маса	технічний рівень	змінна оптика
Аматори	***	**	***	**	*	
Кваліфіковані аматори	**	**	**	**	**	**
Фоторепортери	*	***	**	**	***	***
Працівники фотоательє	*	**	**	**	**	**
Особи, що займаються спеціальними видами фотозйомки	*	**	**	*	**	***
Аналізована модель (фотоапарат типу "Canon")	**	**	**	*	**	***

Примітка: * неважливий фактор (мало враховується); ** важливий фактор (враховується нарівні з іншими факторами); *** фактор відіграє вирішальну роль при виборі товару споживачем.

Визначити цільові сегменти ринку і зробити висновок про доцільність роботи на них.

*Якщо у тебе немає конкурентної
переваги – не конкуруй.
Джеск Уелч*

ТЕМА 3. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ І ОЦІНКА СТУПЕНЯ КОНКУРЕНЦІЇ В ГАЛУЗІ

- 3.1. Методи конкурентного аналізу в галузі. Показники оцінки рівня конкуренції в галузі.*
- 3.2. Модель «5 сил Портера». Аналіз конкуренції і загроз з боку появи нових фірм в галузі.*
- 3.3. Аналіз конкуренції і загроз з боку товарів-субститутів.*
- 3.4. Аналіз конкуренції і загроз з боку постачальників та покупців.*
- 3.5. Аналіз і оцінка внутрігалузевої конкуренції.*
- 3.6. Побудова карти стратегічних груп конкурентів у галузі.*
- 3.7. Матриця McKinsey як інструмент аналізу конкурентних позицій фірми.*

3.1. Методи конкурентного аналізу в галузі. Показники оцінки рівня конкуренції в галузі

Проведення конкурентного аналізу – важлива частина будь-якої бізнес-стратегії. Не знаючи своїх конкурентів, неможливо зрозуміти, хто з них найбільша загроза, як перемогти їх і де зосередити свої зусилля. Ті фірми, які проводять конкурентний аналіз і використовують його для розробки стратегії просування, випереджають принаймні половину своїх конкурентів. Більшість фірм не мають певної стратегії. Розуміння ж сильних і слабких сторін конкурентів необхідно для отримання конкурентної переваги. Якщо фірма не проводить аналіз або не оновлює його досить часто, то вона ризикує. Одна з небезпек відмови від конкурентного аналізу в тому, що якщо фірма не моніторить конкурентів, можна бути впевненому, що в цей час хоча б один з них моніторить дану фірму. Регулярна аналітична робота дає розуміння того, як думають потенційні конкуренти і можливість активно реагувати на їх тактику. Конкурентний аналіз повинен проводитися періодично, щоб

визначити, чи змінилася конкурентна позиція фірми. Аналізуючи конкурентів, можна навчитися на помилках інших, економлячи свій бюджет.

Предметом конкурентного аналізу може бути оточення в сегменті ринку або локальне оточення. В останньому випадку моніторинг допомагає у вирішенні найбільш актуальних завдань з оцінки найближчого оточення. Для вироблення стратегії фірми використовують галузевий конкурентний аналіз.

У практиці функціонування галузі виділяють такі методи конкурентного аналізу:

- 1) модель «5 сил» М.Портера;
- 2) метод SWOT-аналізу;
- 3) метод PEST-аналізу
- 4) аналіз «сліпих зон»;
- 5) теорія ігор;
- 6) аналіз сегментації за цінностями покупців;
- 7) аналіз і оцінка індивідуальних характеристик конкурентів.

Модель «5 сил» М. Портера використовується для визначення стану конкуренції у всій галузі. За теорією конкуренції Портера на ринку присутні п'ять головних сил, від яких залежить прибутковість ринку: можливості покупців, потенціал постачальників, небезпека появи нових гравців, загроза появи альтернативних товарів, конкурентна боротьба між учасниками всередині галузі. Портер переконаний, що ці сили повністю визначають ринкову конкуренцію. Аналіз за Портером дозволяє виявити інтенсивність конкурентних сил знайти оптимальну позицію, де фірма буде відчувати себе більш безпечно від впливу конкуруючих сил і при тому зможе сама впливати на ринок. Теорія говорить про те, що чим менший вплив надаватимуть сили, тим більший прибуток зможе отримати фірма [17].

Модель SWOT-аналізу побудована на виявленні недоліків і переваг, можливостей і небезпек. Завдяки цьому методу можна виявляти вразливі і сильні сторони конкурента для вирішення власних завдань. Такий аналіз дозволяє здійснювати стратегічний аналіз і планування. Стратегію можна будувати на використанні сильних сторін, на подоланні слабких сторін, щоб захиститися від можливих загроз. Подібна аналітика дозволяє отримати більш повну картину конкурентного оточення в галузі.

Метод PEST-аналізу є ефективним методом аналізу галузевого середовища фірми для виявлення впливу політичних економічних, соціокультурних і технологічних змін на тенденції в галузі. Результати використовують для визначення можливостей і загроз при проведенні SWOT-аналізу з метою тривалого стратегічного планування. PEST-аналіз зазвичай складається на п'ять років з обов'язковим оновленням раз на рік.

Аналіз «сліпих зон» вивчає причини, що лежать в основі неточностей або помилок в процесі прийняття стратегічних рішень. Він об'єднує психологію пізнання, теорію стратегії і динаміку організаційної поведінки для пояснення, чому аналітики часто неправильно розуміють конкурентне середовище, і чому внутрішня ретельна перевірка може призвести до переоцінки конкурентної переваги фірми. Під «сліпими» зонами в стратегічному аналізі розуміють помилкові або неточні уявлення фірми про себе, своїх конкурентів у галузі. До таких «сліпих зон» відносять:

– неправильні припущення (про конкурентів, постачальників, конкурентні можливості самої фірми та ін.) – корпоративний міф, який дає неправильні уявлення про конкурентні можливості фірми, при цьому технологічні переваги є домінуючим чинником поточного і майбутнього успіху, а не чутливість споживачів до цін;

– бич переможця – фірма намагається зберегти свої позиції на ринку, перш ніж приймати необдумані рішення, які можуть привести до втрати конкурентних позицій. Тому перед прийняттям рішень керівництво інколи не враховує можливі кінцеві варіанти;

– надмірна прихильність – можливо менеджери, які несуть персональну відповідальність за прийняття неправильних рішень, блокують або викривляють негативну інформацію. Оскільки такі риси, як твердість і затятість, ціняться в сучасному суспільстві, то менеджери, які послідовно відстоюють свої рішення, скоріш за все, сприймаються, як лідери, ніж ті, які змінюють один курс дій на інший;

– перспектива в умовах обмеженості – фірма розглядає стратегічні невідповідності лише з точки зору власної обмеженої ціннісної орієнтації, залишаючи без уваги стратегії конкурентів;

– зайва самовпевненість – деколи менеджери вважають, що конкурентне середовище є більш передбачуваним, ніж це є насправді.

В результаті цього вони часто не можуть вибрати стратегію на випадок непередбачених обставин.

– обґрунтування за аналогією – фірма перед прийняттям управлінських рішень не здійснює детальний аналіз інформації, а це приводить до того, що рішення приймаються в умовах неповної інформації, а деколи навіть за аналогією;

– просіювання інформації та її спотворення.

Аналіз «сліпих зон» показує, що стратегічний успіх залежить від проведення правильного аналізу і прийняття правильних рішень. Він є ключем до правильної оцінки власної конкурентної переваги фірми у галузевому середовищі.

Теорія ігор в останні десятиріччя внесла вагомий вклад у конкурентний аналіз. Використання теорії ігор дозволяє структурувати стратегічні рішення та зрозуміти ситуації, пов'язані з конкуренцією і укладенням торгових угод, завдяки чому можна прогнозувати результат конкурентних ситуацій і передбачити стратегічні кроки конкурентів. За допомогою понять і термінології теорії ігор можна здійснити аналіз конкурентної ситуації в галузі з точки зору ідентифікації гравців-конкурентів, уточнення варіантів вибору, якими володіє кожен із гравців, уточнення виграшу у кожній комбінації варіантів та послідовності прийняття дій на основі побудови «дерева рішень». Використання в теорії ігор ігрових моделей кооперації, репутації, залякування, інформованості та зобов'язань дозволяє вибрати стратегію, яка покращить структуру і результат гри (конкурентної боротьби).

Аналіз сегментації покупців та аналіз цінності передбачає, що фірма повинна ідентифікувати та вивчити різні групи покупців; обрати один або декілька сегментів ринку для обслуговування; у кожному цільовому сегменті довести інформацію до споживачів про вигідні пропозиції компанії. Сегментація покупців полягає у тому, що покупці мають різні концепції цінності. Це дозволяє вибрати для фірми ті групи споживачів, для яких цінність товарів вище, правильно позиціонувати товар і змінювати цінову політику.

Аналіз і оцінка індивідуальних характеристик конкурентів – у конкурентів є різні потенційні можливості і ресурси, доступні для задоволення купівельної цінності. Оцінка індивідуальних характеристик конкурентів – це аналітичний інструмент, що надає менеджеру фірми відомості про рівень освіти, цілі, особистісні якості

і психологічні характеристики конкурентів, передбачення майбутніх стратегічних рішень керівництва конкуруючих фірм і забезпечує унікальне розуміння того, яким чином думають, діють та керують конкуренти. Сьогодні погляди на людський капітал розглядаються як економічна категорія, що виступає ключовим чинником реалізації конкурентної політики.

Будь-який аналіз конкурентного середовища здійснюють за таким алгоритмом:

- визначають часові межі для дослідження;
- визначають товари, за якими буде проводитися моніторинг;
- обирають географічний масштаб економічної діяльності;
- виділяють конкуруючі суб'єкти галузі;
- обчислюють частку кожного з учасників ринку;
- визначають ступінь насиченості ринку;
- визначають перешкоди для включення в боротьбу.
- здійснюють оцінку конкурентного середовища.

Ступінь конкуренції в галузі можна оцінити за показниками рівня концентрації, зокрема коефіцієнтом концентрації, індексом Херфінделя-Хіршмана, індексом Ханна-Кея, індексом Холла-Тайдмана, індексом ентропії тощо (табл. 1).

Таблиця 1

Взаємозв'язок показників рівня концентрації і ступеня конкуренції в галузі

№ зп	Показник	Методика розрахунку	Значення показника	Ступінь концентрації	Ступінь конкуренції
1.	Коефіцієнт концентрації	$C4 = d_1 + d_2 + d_3 + d_4$	$70\% < C4 < 100\%$	Галузі з високонцентрованими ринками	Монополія
			$45\% < C4 < 70\%$	Галузі з помірно концентрованими ринками	Олігополія
			$0\% < C4 < 45\%$	Галузі з низько концентрованими ринками	Досконала конкуренція
2.	Індекс Херфінделя-Хіршмана	$HNI = 10000 \sum di^2$	$2000 < HNI < 10000$	Галузі з високонцентрованими ринками	Монополія
			$1000 < HNI < 2000$	Галузі з помірно концентрованими ринками	Олігополія
			$0 < HNI < 1000$	Галузі з низько концентрованими ринками	Досконала конкуренція

Продовження таблиці 1

4.	Індекс Холла-Тайдмана	$IHT = \frac{1}{2(\sum Rg) - 1}$	IHT=0	Галузі з низько концентрованими ринками	Досконала конкуренція
			IHT=1	Галузі з високонцентрованими ринками	Монополія
5.	Індекс Ротшильда	$IR = \frac{E_i}{E}$	IR>1	Галузі з високонцентрованими ринками	Монополія
			IR<1	Галузі з низько концентрованими ринками	Досконала конкуренція
5.	Індекс ентропії	$IE = \sum Q_i \ln \frac{1}{Q_i}$	0<IE<0,5	Галузі з високонцентрованими ринками	Монополія
			0,5<IE<2	Галузі з помірно концентрованими ринками	Олігополія
			IE>2	Галузі з низько концентрованими ринками	Досконала конкуренція
6.	Індекс Лернера середньозважений для галузі	$IL = \sum q_i L_i$	IL=0	Галузі з високонцентрованими ринками	Монополія
			IL=1	Галузі з низько концентрованими ринками	Досконала конкуренція
7.	Коефіцієнт Джині	$G = \frac{1}{ng} \sum (i-1)g - ig_{i-1} $	G=0	Галузі з високонцентрованими ринками	Монополія
			G=1	Галузі з низько концентрованими ринками	Досконала конкуренція

Узагальнюючи існуючі методи конкурентного аналізу, можна виділити ті, що використовуються найчастіше та характеризуються найбільшою ефективністю. Кожне підприємство повинне індивідуально розробляти заходи для проведення конкурентного аналізу, щоб мати вплив на позицію в галузі, країні чи за її межами.

3.2. Модель «5 сил Портера». Аналіз конкуренції і загроз з боку появи нових фірм в галузі

Стан конкуренції в галузі залежить від п'яти основних чинників («5 сил» за Портером), вплив яких визначає рівень прибутковості галузі і вимірюється в показниках довгострокової віддачі від інвестованого капіталу. Конкуренція в галузі має тривалий вплив,

зменшуючи норму віддачі капіталовкладень до конкурентної норми або тієї норми, яку можна отримати в абсолютно конкурентній галузі. Ця конкурентна норма, або віддача вільного ринку, наближається до норми віддачі від довгострокових цінних паперів уряду, з поправкою на ризик втрати капіталу. Інвестори не погодяться на віддачу, меншу від цієї норми в довготривалому періоді, оскільки вони можуть інвестувати в інші галузі, а фірми, що звичайно дають меншу віддачу, врешті-решт вийдуть з бізнесу. Норма віддачі, вища від скоригованої віддачі вільного ринку, стимулює приплив капіталу в галузь через вхід до неї нових фірм або через додаткові інвестиції існуючих конкурентів. Дія чинників конкуренції в галузі визначає ступінь, до якого триватиме цей приплив інвестицій, та зменшує віддачу до рівня вільного ринку і, отже, здатність фірм підтримувати норми віддачі, вищі від середньої.

Запропонована М. Портером методика аналізу п'яти сил конкуренції має якісну перевагу у здійсненні конкурентного аналізу і за нею кожен господарюючий суб'єкт може визначати та аналізувати своїх постачальників (теперішніх та потенційних), оцінювати конкурентів та власні сили, постійно відстежувати появу нових конкурентів та товарів-замінників, змінювати бар'єри входу в галузь.

Аналіз стану конкуренції за Портером проводять шляхом ідентифікації 5 основних конкурентних сил:

– ринкова влада постачальників (bargaining power of suppliers) – наскільки сильне становище постачальників, скільки існує потенційних постачальників, чи здатні вони диктувати ціни, підвищувати їх;

– ринкова влада споживачів (bargaining power of buyers) – наскільки сильна позиція покупців, чи можуть вони вимагати зниження ціни, чи можуть вони об'єднатися і здійснювати спільні закупівлі;

– конкуренція серед існуючих гравців (rivalry among the players) – чи наявна сильна конкуренція між гравцями, чи є гравець-лідер, чи є домінуюча група або всі рівні за силою і розміром;

– поява нових гравців (entry of competitors) – наскільки легко нові гравці можуть увійти на ринок, які бар'єри входу в галузь, наскільки легко вони можуть почати конкурувати;

– поява продуктів-замінників (threat of substitutes) – наскільки просто замінити продукт або послугу за нижчою ціною і з великими функціональними можливостями.

У результаті проведення конкурентного аналізу можна дати відповіді на наступні питання:

– Основні потенційні можливості – які потенційні можливості конкурента, в якому напрямку вони найбільші, в якому напрямку конкурент може розвиватися? Чи є у конкурента можливості зростання? Чи може конкурент збільшити свою частку ринку? Яким може бути зростання конкурента, виражене в частках ринку або в фінансових показниках?

– Здатність адаптуватися до змін – яка здатність конкурента адаптуватися на зміни умов, що складаються на ринку, до нових викликів ринку? Чи може конкурент адаптуватися до різних видів конкуренції? Чи готовий конкурент до виробництва більш складної продукції, управління більш складним виробництвом, активізувати маркетингову діяльність? Чи готовий конкурент до підвищення зарплати працівників, податків, орендної плати? Чи готовий конкурент до змін в науково-технологічній сфері? Чи готовий конкурент до негативних змін навколишнього середовища – економічних спадів, криз, інфляції?

– Потенційна життєздатність – яка здатність конкурента витримувати тривалу конкурентну боротьбу, яка загрожує його доходам і, в результаті, його існуванню? Яке співвідношення постійних і змінних витрат конкурента? Які його витрати на утримання зайвих потужностей і площ? Чи є резерви грошових коштів? Чи існує єдність або розбіжності між партнерами? Як здійснюється управління фінансами і рухом готівки? Чи існують значні бар'єри для виходу конкурента з бізнесу, які зможуть перешкоджати скороченню обсягів виробництва або можливості вилучення з бізнесу матеріальних ресурсів?

– Здатність до швидких дій у відповідь – яка здатність конкурента до швидкої реакції на дії інших фірм у конкурентній боротьбі? Чи є наявність вільних грошових коштів? Чи є вільний доступ до кредитних організацій і до інвестиційних фондів? Чи є в наявності вільні виробничі потужності та виробничі площі? Чи є в доробку готові до виробництва нові продукти? Чи існує можливість

використання конкурентом виробничих потужностей, каналів збуту або інших матеріальних і кадрових ресурсів з іншими фірмами?

Завдання аналізу конкурентів за Портером полягає в отриманні максимальної інформації про кожного конкурента, оцінці його потенційних можливостей і прогнозуванні кроків, які він може зробити. Аналіз конкурентів за Портером є досить глобальною і складною методикою, тому навіть великі фірми проводять його нечасто – 1 раз в 3-5 років. однак відслідковувати дії конкурентів і збирати інформацію про них необхідно постійно.

Поява нових фірм в галузь зумовлює появу нових потужностей, намагання завоювати частку ринку, і навіть мати вплив на значні ресурси. Внаслідок цього ціни на продукцію можуть знижуватись або зростати витрати фірм, які функціонують в даній галузі досить давно, і тому може прибутковість останніх зменшуватися. Іншим шляхом входу нових фірм в галузь може бути поглинання ними інших фірм з намаганням посісти певне становище на ринку.

Низькі вхідні бар'єри на ринок також можуть стати загрозою для компанії, адже в цьому випадку дуже висока ймовірність появи нових гравців з більш вигідними пропозиціями. Як захистити свою фірму?

Методи, доступні фірмі незалежно від зовнішніх факторів:

– Брендуння і диференціація своєї продукції – чим більше споживачі довірятимуть бренду фірми, тим нижча ймовірність їх переходу на товари конкурентів. Крім того, наявність великої кількості модифікацій продукції під різні цільові аудиторії знижує ймовірність виявлення вільних ніш, які змогли б зайняти конкуренти.

– Патентування технологій фірми – наявність унікальних розробок і їх документальне підтвердження дозволить захистити бізнес і не допустити використання технологій фірмами-конкурентами.

– Масштаб виробництва і зниження витрат – обсяги виробництва дозволяють економити на цілому ряді технологічних процесів і тим самим знижувати собівартість продукції. В цьому випадку новим гравцям буде складно запропонувати ціну нижче, ніж у великого виробника.

– Розмір початкових інвестицій – кожен вид бізнесу має вхідний бар'єр – це сума витрат, які необхідні для виведення фірми на ринок. Чим вище ця сума, тим нижча ймовірність появи нових конкурентів.

– Рівень постійних витрат – фірманесе постійні витрати незалежно від обсягів виробництва або рівня її прибутковості. Цей факт також є бар'єром для входу, адже в деяких галузях рівень постійних витрат дуже високий і є стримуючим фактором.

Основні бар'єри входу в галузь для нових фірм і методика оцінки загрози входу нових конкурентів наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

Оцінка загрози входу нових гравців у галузь

№ зп	Параметр	Оцінка (рівень загрози)		
		Низький 1-2 бали	Середній 3-4 бал	Високий 5-6 балів
1	Економія на масштабі виробництва	Відсутнє	Існує тільки у декількох гравців ринку	Значна
2	Сильні торгові марки товарів	Відсутні великі гравці	2-3 великих гравці тримають близько 50% ринку	2-3 великих гравці тримають більше 80% ринку
3	Диференціація продукту	Низький рівень різноманітності товару	Існують мікроніші	Всі можливі ніші зайняті гравцями
4	Інвестиції для входу в галузь	Термін окупності більше 1 року	Термін окупності 6-12 місяців	Термін окупності менше 6 місяців
5	Доступ до каналів розподілу продукції	Повністю відкритий	Вимагає помірних інвестицій	Доступ обмежений
6	Державне регулювання	Немає обмежуючих актів з боку держави	Держава втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні	Держава повністю регламентує галузь і встановлює обмеження
7	Готовність існуючих гравців до зниження цін	Гравці не підуть на зниження цін	Великі гравці не підуть на зниження цін	При будь-якій спробі введення більш дешевої пропозиції існуючі гравці знижують ціни
8	Ставлення конкурентів	Можливе сприйняття	Негативне за певних умов	Різко негативне
9	Темп зростання галузі	Високий і зростаючий	Сповільнений	Стагнація або падіння
10	Імовірність розробки і просування інноваційного товару	Низька	Середня	Висока

Фактори зовнішнього середовища, на які фірма не може впливати:

– Політика держави. Існує цілий ряд галузей, діяльність яких чітко регулюється державою: ліцензування, стандарти праці, вимоги безпеки та інших законодавчих обмеження.

– Політика конкурентів. Якщо ви прийняли рішення про вихід на новий ринок, то повинні бути готові до відповідних заходів конкурентів, але постраждати від конкурентної боротьби можуть і ті фірми, які і не планували в неї вплутуватися. Цінові війни між двома фірмами можуть позначитися на прибутковості інших гравців ринку. Необхідно бути готовими до такого повороту подій і розробити антикризові заходи заздалегідь. Загроза входу нових фірм визначається бар'єрами входу: якщо бар'єр входу низький, то загроза нових гравців висока.

3.3. Аналіз конкуренції і загроз з боку товарів-субститутів

Усі фірми на ринку конкурують у широкому розумінні з тими галузями, що виробляють товари-замінники. Останні обмежують потенційну віддачу галузі, накладаючи верхню цінову межу на ціни, які фірми на ринку можуть призначати для одержання прибутку. Чим привабливішою виглядає перспектива цінової конкуренції, запропонована товарами-замінниками, тим суворіше обмежуються прибутки в галузі.

Ідентифікація товарів-замінників передбачає пошук інших товарів, що можуть виконувати таку ж функцію, як і товар, що є в галузі. Становище товарів-замінників “vis-a-vis” (один навпроти одного) може бути причиною колективних дій у галузі. Наприклад, хоча рекламна діяльність однієї фірми може бути недостатньою, щоб підтримувати конкуренцію із товаром-замінником, інтенсивне та послідовне рекламування з боку всіх учасників ринку може значно покращити колективне становище галузі.

Товари-замінники, які можуть інтенсифікувати конкуренцію в галузі можуть належати до таких, що є чутливими до тенденцій, які поліпшують їх ціново-якісне протистояння з галузевим товаром, або до таких, що виробляються в галузях, забезпечуючи найвищі прибутки. Аналіз таких тенденцій може мати важливе значення у прийнятті рішення – зайнятися стратегічною розробкою товару-

замінника чи планувати стратегію з товаром-замінником як неминучим фактором впливу

Конкуренція з боку появи товарів-замінників залежить від їх наявності, доступності за якістю і характеристикам, готовності споживачів перейти на їх використання. Конкуренція з боку замінників залежить від того, легко чи важко споживачам переорієнтуватися на замінник, яка вартість переорієнтації. Чим нижча ціна замінника, тим менша вартість переорієнтації на нього і вища якість товару, тим сильніший тиск конкурентних сил з боку замінників (табл. 3).

Тиск фірм, що виробляють товари-замінники, на конкурентів вихідних товарів проявляється в наступному:

– виробники субститутів можуть встановити верхню межу цін, підвищення якої загрожує для виробника вихідних товарів падінням обсягів продажів і, як наслідок, отриманого прибутку;

– виробники субститутів спонукають споживачів порівнювати їх за ціною, характеристиками і якістю з вихідним товаром. Якщо дане порівняння не на користь виробника вихідних товарів, то відбувається падіння обсягів продажів.

Таблиця 3

Оцінка рівня конкуренції з боку товарів-замінників

№ зп	Параметр	Оцінка (рівень загрози)		
		Низький 1-2 бали	Середній 3-4 бал	Високий 5-6 балів
1	Практично нові товари-замінники	Не існують на ринку	Існують і їхня частка незначна	Існують і займають високу частку ринку
2	Товари-замінники, здатні забезпечити більш низьку якість за нижчими цінами	Не існують на ринку	Існують і їхня частка незначна	Існують і займають високу частку ринку
3	Товари-замінники, здатні забезпечити ту ж саму якість за нижчими цінами	Не існують на ринку	Існують і їхня частка незначна	Існують і займають високу частку ринку
4	Товари-замінники, здатні забезпечити більш високу якість за нижчими цінами	Не існують на ринку	Існують і їхня частка незначна	Існують і займають високу частку ринку
5	Товари-замінники, здатні забезпечити ту ж саму якість але за вищими цінами	Не існують на ринку	Існують і їхня частка незначна	Існують і займають високу частку ринку

Особливу загрозу для зростання фірм і прибутку в галузі становлять такі види товарів:

1) товари-замінники, які здатні забезпечити краще співвідношення «ціна-якість». Такі товари при відсутності високого рівня диференціації будуть завжди стимулювати споживача до переключення на інший товар;

2) товари-замінники, які виробляють великі фірми, що мають високі прибутки на альтернативних ринках і спроможні утримувати менш прибутковий бізнес на існуючому ринку.

Найефективніший метод боротьби із товарами-замінниками – це створення сильної торгової марки: чітка диференціація і додаткові переваги від споживання товару фірми, боротьба із стандартизацією товару, технічне удосконалення та формування лояльності до товару.

3.4. Аналіз конкуренції і загроз з боку постачальників та покупців

Кінцева вартість продукції залежить від багатьох факторів, в тому числі і від домовленостей з постачальниками. У разі якщо фірма є головним споживачем їхньої продукції, то у неї є можливість зберігати оптимальні ціни поставки. А в ситуації, коли на ринку існує лише кілька постачальників необхідної фірмі продукції, впливати на їхню цінову політику вкрай складно.

Постачальники отримують владу, якщо:

- фірма не є цікавим клієнтом для них;
- у фірми немає конкурентів;
- обсяг виробництва продукції фірми не забезпечує всієї потреби ринку та існує дефіцит;
- дуже високі бар'єри переходу на продукцію інших постачальників.

Постачальники при укладанні угоди можуть мати вплив на учасників галузі, загрожуючи підвищити ціни чи знизити якість своїх товарів або послуг. Так впливові постачальники можуть отримувати великі прибутки в галузі, що не здатна покрити зростання своїх витрат у своїх власних цінах. Обставини, за яких постачальники мають вплив, як правило, відбивають ті умови, що посилюють владу покупців. Група постачальників має значний вплив за таких обставин: у групі, де домінують кілька компаній, концентрація вища, ніж у

галузі-покупця. Постачальники, що продають товар більш розрізненим фірмам, звичайно зможуть мати значний вплив у питаннях цін, якості та строках поставки. Ця група не зобов'язана задовольнятися іншими товарами-замінниками, що пропонуються певною галуззю. Влада навіть великих, впливових постачальників може контролюватися, якщо для їхніх товарів існують замінники.

Працю, як товар, можна також віднести до постачальників, причому таких, що мають значний вплив у багатьох галузях. Існує вагоме емпіричне свідчення на користь того, що рідкісні висококваліфіковані роботодавці і/або тісно об'єднана робоча сила, уклавши угоду, можуть зашкодити одержанню потенційних прибутків у галузі. Суттєвими зауваженнями при оцінюванні робочої сили є ступінь її організації і можливості зростання пропозиції рідкісних різновидів робочої сили. Там, де робоча сила тісно згуртована або пропозиція рідкісних трудових ресурсів утримується на одному рівні, вплив робочої сили буде значним. Умови, що визначають вплив постачальників, не тільки підлягають змінам, але й також часто бувають за межами контролю фірми. Проте, як у випадку із впливом покупців, фірма може деколи поліпшити своє становище через стратегію. Вона може посилити свою загрозу зворотної інтеграції, прагнучи усунути перехідні витрати тощо.

Основні фактори впливу постачальників на конкуренцію в галузі та оцінку їх ринкової влади наведено в табл. 5. Постачальники впливають на конкурентну боротьбу в галузі головним чином за допомогою таких засобів: ціни, якості, обсягу і термінів поставок товарів і послуг.

Діяльність будь-якої фірми в галузі направлена, передусім, на задоволення потреб споживачів. Для існування та розвитку фірми необхідно відшкодувати витрати на виробництво та отримувати прибуток, а це можливо лише тоді, коли споживач задовольняє свої потреби, користуючись продукцією фірми.

Першочерговим завданням при здійсненні аналізу впливу споживачів є визначення попиту на продукцію фірми, який формується під впливом багатьох факторів. Аналіз потреб споживачів передбачає визначення сегментів ринку та вибір тих, які є найбільш цікавими для даної фірми, вивчення поведінки споживачів та мотивацію його рішень, пошук причин незадоволеності їхніх потреб. У галузі виділяють дві групи споживачів: кінцеві споживачі та

споживачі-фірми, для яких товар є предметом їх подальшої діяльності. Основна різниця між ними полягає у придбанні та в ринках. Відмінності у придбанні полягають у тому, що кінцеві споживачі купують товар власне для себе під впливом моди, реклами, тощо. Споживачі-фірми конкурують з ринком, збивають ціни, змагаючись за вищу якість або кращі послуги та спонукають виробників до взаємної конкуренції, – і все це за рахунок прибутковості в галузі. Вплив кожної групи споживачів залежить від певних характеристик ринкового становища цієї групи та відносної важливості обсягу купівлі на ринку порівняно із загальним бізнесом.

Таблиця 5

Оцінка ринкової влади постачальників

№ зп	Параметр	Оцінка (рівень загрози)		
		Низький 1-2 бали	Середній 3-4 бал	Високий 5-6 балів
1	Кількість основних постачальників	Широкий вибір постачальників	Незначна кількість постачальників або монополія	Монополія постачальників
2	Унікальність продукції постачальників	Продукція широкого використання	Спеціальна продукція	Унікальна продукція
3	Обсяг постачання ресурсів	Необмеженість обсягів	Постачання достатні для поточного стану	Обмеженість обсягів постачання
4	Витрати при заміні постачальників	Відсутні витрати при заміні	Низькі витрати при заміні	Високі витрати при заміні
5	Пріоритетність бізнесу фірми для постачальників	Висока пріоритетність	Низька пріоритетність	Не зацікавлені у бізнесі фірми

Споживачі в галузі – це теж конкуренти галузі, тому що вони вимагають постійного зниження цін, підвищення якості продуктів і послуг, підвищення якості обслуговування. Задоволення їхніх вимог відбувається за рахунок зниження прибутку фірми. Конкуренція з боку споживачів може виражатися:

- в тиску на ціни з метою їх зниження при гуртових закупівлях;
- у вимогах підвищити якість товарів, що випускаються за рахунок підвищення експлуатаційних якостей або підвищення терміну служби;

– у вимогах кращого обслуговування – доставки товару на склад або магазин, гарантійного обслуговування;

– у зіткненні внутрішньогалузевих конкурентів один з одним.

Термін «споживчий тероризм» давно увійшов в ужиток маркетингологів. Зростаюча конкуренція надала споживачеві величезний вибір товарів, що дозволило йому впливати на вартість продукції шляхом різних маніпуляцій. Рівень впливу споживачів збільшується, якщо:

– споживач є великою компанією, що закупає вашу продукцію в більших обсягах;

– відмінності між товарами фірми і продукцією конкурентів мінімальні;

– продукція фірми є сировиною для іншої компанії і її ціна впливає на зростання собівартості кінцевої продукції;

– споживач вкрай чутливий до ціни;

– на ринку існує потреба в продукції більш високої якості або за нижчою ціною.

Оцінку стану конкуренції і впливу ринкової влади споживачів в галузі наведено в табл. 6.

Таблиця 6

Оцінка ринкової влади споживачів

№ зп	Параметр	Оцінка (рівень загрози)		
		Низький 1-2 бали	Середній 3-4 бал	Високий 5-6 балів
1	Частка споживачів з великим обсягом купівлі	Практично рівномірний обсяг продажів	Незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів	Більше 80% продажів припадає на декількох споживачів
2	Пізнаваність торгової марки	Висока, відрізняється від конкурентів	Деякі відмінності від конкурентів	Відсутні відмінності від конкурентів
3	Схильність до переходу на товари-замінники	Товар фірми повністю унікальний, не має аналогів	Товар не унікальний, але є відмінності, важливі для споживачів	Стандартизований товар, існують аналоги
4	Чутливість споживачів до ціни	Основна група споживачів завжди буде купляти товару перевіреного постачальника за вищими цінами	Споживач буде переключатися тільки при значній різниці в ціні	Основна група споживачів завжди буде купляти товар за нижчими цінами
5	Задоволеність споживача олені якістю товару	Повна задоволеність якістю товару	Незадоволеність другорядними параметрами товару	Незадоволеність основними параметрами товару

Таким чином, споживачі зіштовхують інтереси конкуруючих фірм за допомогою спеціальних засобів впливу на ринок, що призводить до зниження цін, збільшення кількості та підвищення якості споживаних послуг.

3.5. Аналіз і оцінка внутрігалузевої конкуренції

Конкуренція всередині галузі зумовлена прагненням фірм завоювати якомога більшу частку ринку і зміцнити своє становище в свідомості споживачів. Боротьба за «місце під сонцем» нерідко призводить до цінових війн або битві маркетингових бюджетів. Але кожна дія, спрямована на інтенсифікацію зусиль щодо просування товарів, призводить до зростання витрат і зниження прибутковості фірми.

Конкуренція між фірмами посилюється в разі, якщо:

– споживач легко може переходити на товари-клони і жоден з них не має унікальних властивостей і відмінностей;

– бар'єр виходу з ринку є досить високим і фірми змушені продовжувати роботи на ринку навіть при вкрай низькій прибутковості;

– кількість гравців на ринку досить великою і ніхто з них не займає яскраво виражену лідируючу позицію (в цьому випадку кожна фірма має приблизно однакову частку ринку і, відповідно дохідність);

– пропозиція перевищує попит або темпи зростання попиту досить низькі для того, щоб забезпечити бажаний обсяг продажів для кожного з гравців ринку;

– амбіції конкуруючих фірм настільки високі, що вони готові поглинати найбільш дрібних гравців або йти на злиття компаній з метою посилення своїх позицій на ринку.

У більшості галузей конкурентні ініціативи однієї фірми мають помітний вплив на інших конкурентів і можуть викликати протидію або опір цим ініціативам; це означає, що фірми є взаємозалежними. Така система дії та протидії може поліпшити становище фірми-ініціатора та галузі загалом, а може й ні. Якщо діяльність і протидія їй нарощуватиметься, то всі фірми в галузі можуть постраждати від цього.

Деякі форми конкуренції, особливо цінова, не відзначаються стабільністю і цілком можуть погіршити становище в усій галузі з

погляду прибутковості. Цінові знижки негайно і без проблем повторюються конкурентами, а це зменшує виручку всіх фірм, незважаючи на досить високу цінову еластичність попиту в галузі. З другого боку, рекламні баталії можуть збільшити попит або підвищити рівень товарної диференціації в галузі на користь усім фірмам.

Конкуренти відрізняються за своїми стратегіями, походженням та взаємозв'язком з батьківськими фірмами. Вони мають різні цілі та різні стратегії щодо того, як конкурувати, і можуть зіткнутися на ринку. Вони можуть переживати важкі часи, буквально читаючи наміри один одного і погоджуючись на певний набір правил гри у галузі. Вибір стратегії, який годиться для одного конкурента, може зашкодити іншим.

Конкуренція між фірмами – це внутрішньогалузеве суперництво, яке можна охарактеризувати наступним чином:

– фірми галузі ведуть боротьбу за найбільш вигідну позицію на ринку, використовуючи різноманітні, періодично оновлювані стратегії;

– фірми в процесі конкурентної боротьби впливають на ринок, змінюючи умови попиту та пропозиції.

Ступінь інтенсивності конкуренції змінюється при наявності у галузі таких умов:

– Велика кількість гравців і їх рівність в обсягах продажів. Коли на ринку багато фірм, ймовірність індивідуальної поведінки є високою, і деякі фірми звикають до думки, що їхня тактика може залишатися непомітною. Фірми можуть бути схильними до взаємної сутички і володіти ресурсами, достатніми для тривалої та енергійної боротьби. З другого боку, якщо галузь є висококонцентрованою або в ній домінують одна чи більше фірм, то лідер чи лідери можуть диктувати правила гри.

– Невисокий ріст (або спад) ринку, що приводить до постійного переділу ринку, захоплення частки один в одного. Повільне зростання в галузі перетворює конкуренцію в гру за здобуття частки ринку для тих фірм, що прагнуть розширення. Конкуренція за частку ринку є значно мінливішою, ніж у ситуації, за якої швидке зростання в галузі гарантує покращення результату роботи фірмам завдяки лише їхньому перебуванню в галузі, а також там, де всі їхні фінансові та

управлінські ресурси можуть використовуватися разом із розширенням галузі.

– Низька диференціація і стандартизація товару в галузі створюють для споживачів безліч альтернатив, приводить до постійного переходу споживачів від одного виробника до іншого, забезпечує високий рівень нестабільності майбутніх доходів і прибутку. Там, де товар розглядається лише як товар або майже як товар, вибір споживача значною мірою залежить від ціни та сервісу, а це змушує підвищувати ціни і конкурувати. Такі форми конкуренції особливо нестійкі. З другого боку, товарна диференціація створює ізоляційний бар'єр від конкурентної боротьби, оскільки споживачі мають уподобання та схильність до конкретних продавців.

– Товар відноситься до такого, що має незначний термін придатності, що зумовлює зниження цін і не дає можливості створювати товарні залишки. Великі фіксовані витрати створюють значний тиск на всі фірми, що часто призводить до стрімкого падіння ціни за наявності надлишкової потужності. Ситуація, пов'язана з високими фіксованими витратами, виникає тоді, коли зберігати готовий продукт дуже складно або дорого. У цьому випадку фірми також можуть відчувати спокусу замаскувати ціни, щоб забезпечити збут. Подібний тиск утримує на низькому рівні прибутки в таких галузях, як вилов омарів, виробництво певних видів небезпечних хімікатів та деякі інші види послуг.

Оцінку рівня внутрішньогалузевої конкуренції представлено в табл. 7.

Таблиця 7

Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції

№ зп	Параметр	Оцінка (рівень загрози)		
		Низький 1-2 бали	Середній 3-4 бал	Високий 5-6 балів
1	Кількість основних гравців	Невелика кількість гравців (1-3)	Достатня кількість (3-10)	Багато гравців
2	Стан ринку	Зростання ринку	Ринок стабільний, але не росте	Спад ринку
3	Ступінь диференціації в продукції конкурентів	Продукція фірм має істотні відмінності	Продукція має неістотні відмінності	Фірми продають стандартизовану продукцію
4	Можливість змінювати ціни	Є можливість	Можливість обмежена	Відсутня можливість

Узагальнена методика аналізу і оцінки конкуренції на ринку за методом «5 сил М. Портера» наведена в таблиці 8.

Таблиця 8

Оцінка ступеня конкуренції в галузі

№ зп	Фактор	Вага	Оцінка	Середньозважена оцінка	Оцінка прогнозу
Загроза входу нових фірм в галузь					
1.	Фактор 1	w_1	O_{j1}	R_1	F_{ji1}
2.	Фактор 2	w_2	O_{j2}	R_2	F_{ji2}
n	Фактор n	w_n	O_m	R_{nm}	F_{jinm}
Загроза появи товарів-замінників					
1.	Фактор 1	w_1	O_{j1}	R_1	F_{ji1}
2.	Фактор 2	w_2	O_{j2}	R_2	F_{ji2}
n	Фактор n	w_n	O_m	R_{nm}	F_{jinm}
Загроза з боку споживачів					
1.	Фактор 1	w_1	O_{j1}	R_1	F_{ji1}
2.	Фактор 2	w_2	O_{j2}	R_2	F_{ji2}
n	Фактор n	w_n	O_m	R_{nm}	F_{jinm}
Загроза з боку постачальників					
1.	Фактор 1	w_1	O_{j1}	R_1	F_{ji1}
2.	Фактор 2	w_2	O_{j2}	R_2	F_{ji2}
n	Фактор n	w_n	O_m	R_{nm}	F_{jinm}
Внутрігалузева конкуренція					
1.	Фактор 1	w_1	O_{j1}	R_1	F_{ji1}
2.	Фактор 2	w_2	O_{j2}	R_2	F_{ji2}
n	Фактор n	w_n	O_m	R_{nm}	F_{jinm}

Використовуючи дані табл. 8, можна зробити оцінку ступеня впливу кожної з п'яти сил конкуренції в галузі:

$$R = \frac{1}{nm} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m O_{jm} w_{in}$$

де w_i – вага і-го фактора, n – число розглянутих факторів, O_{jm} – бальна оцінка j -го експерта ступеня прояву і-го фактора; m – кількість експертів.

На підставі отриманого середньозваженої оцінки можна визначити ступінь впливу конкурентної сили в галузі:

- дуже високий вплив: $R_{\max} - (R_{\max} + R_{\text{сер}})/2$
- високий вплив: $(R_{\max} + R_{\text{сер}})/2 - R_{\text{сер}}$
- помірний вплив: $R_{\text{сер}} - (R_{\min} + R_{\text{сер}})/2$
- незначний вплив: $(R_{\min} + R_{\text{сер}})/2 - R_{\min}$

При аналізі конкурентних сил варто враховувати прогноз зміни факторів у певному періоді:

$$F = \frac{1}{nm} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m F_{ji} W_i$$

де F_{ji} – бальна оцінка j -го експерта прогнозу розвитку i -го фактора; m – кількість експертів; w_i – вага i -го фактора; n – число розглянутих фактор.

3.6. Побудова карти стратегічних груп конкурентів у галузі

Досвід показує, що підприємства, які працюють в одній галузі, не завжди є дійсно конкурентами. У практиці аналізу конкуренції в галузі як інструмент використовується карта стратегічних груп. Вона дозволяє співставити конкурентні позиції фірм, які працюють у певній галузі.

Підприємства дуже різноманітні, оскільки навіть в одній і тій самій галузі (наприклад, виробництво фотоапаратів) є підприємства, що виготовляють продукцію ціною 500 і 5000 грн. Різні модифікації продукції, що виготовляється, рівень якості, групи споживачів, їх локалізація тощо, навіть у межах однієї галузі – це важливі характеристики, які дають змогу уточнити коло конкурентів. Визначення головних конкурентів дозволяє більш ефективно будувати свою конкурентну стратегію і тактику, економить час та гроші на проведення аналізу конкурентів.

Теорія та практика визначення конкурентоспроможності пропонує досить великий перелік моделей та методів визначення типів конкурентів (наприклад, модель К. Омаї). У таблиці 9 наведено один із підходів, що дозволяють підприємству оцінити, з якими саме конкурентами воно має справу.

Таблиця 9

Типи конкурентів

Споживачі	Товари	
	Подібні	Різні
Подібні	Прямі конкуренти	Опосередковані конкуренти
Різні	Товарні конкуренти	Неявні конкуренти

Кожен із цих типів конкурентів має різний механізм впливу на підприємство – об'єкт дослідження. Найбільшу загрозу мають прямі

конкуренти, найнижчу – неявні конкуренти. Однак тільки за товарами та споживачами важко визначати рівень конкурентоспроможності підприємства. Треба проводити більш глибокий аналіз конкуренції та конкурентів.

Вперше термін «стратегічна група» використав М. Хант у 1972 р для позначення «симетричної діяльності» окремих підприємств. Відповідно до визначення М. Портера стратегічна група – це декілька фірм в межах однієї галузі, що реалізують схожі рішення за основними напрямками своєї діяльності. Карта стратегічних груп дає можливість порівнювати ринкові позиції підприємств, об'єднуючи їх в однорідні групи і виявляти найбільш близьких конкурентів. Такий спосіб як побудова карти стратегічних груп є ефективним, коли в галузі діє велика кількість конкурентів, яких неможливо вивчити по-окремо. Для того, щоб приступити до написання самої карти, необхідно скласти алгоритм її побудови. Ключовий крок при складанні карти стратегічних груп полягає у виборі основних стратегічних параметрів, які в подальшому будуть використовуватися в якості осей координат (рис.1).



Рис. 1. Побудова карти стратегічних груп конкурентів

Таким чином, *стратегічна група конкурентів* – це певна кількість підприємств, які займають близькі позиції на ринку та

конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг і однаковими методами.

Аналіз конкуренції здійснюють за допомогою карти стратегічних груп конкурентів у галузі в такій послідовності:

1. Обирають найсуттєвіші характеристики продукції фірм-конкурентів галузі (згідно з метою аналізу) і виокремлюють найважливіші два з них.

2. Складають матрицю-карту з цими двома характеристиками, при цьому важливо, щоб вони не корелювали одна з одною.

3. Розраховують обрані характеристики, після чого розміщують їх на «карті».

4. Об'єкти, що опинились близько один до одного, об'єднують в одну стратегічну групу.

5. Групують фірми, які заходяться близько одна до одної на карті методом найменшої відстані.

При оцінці змінних, які наносять на карту стратегічних груп використовують такі методи:

– Оцінка на основі присвоєння числових значень – передбачає складення переліку альтернативних значень параметра. Кожному значенню присвоюють порядковий номер, який і є координатою параметра по Ох або Оу.

Приклад: тип реклами. Види реклами: телевізійна реклама $x=1$, реклама по радіо $x=2$, газетна реклама $x=3$, реклама в Інтернеті $x=4$.

– Бальна оцінка на основі переліку критеріїв – здійснюється за таким алгоритмом:

- визначають перелік критеріїв, які входять в параметр;
- кожному критерію присвоюють відносну вагу залежно від вкладу в оцінюваний параметр;
- проводять бальну оцінку за переліком критеріїв (для бальної оцінки встановлюють єдину шкалу);
- бальну оцінку кожного параметру множать на відносну вагу і отримують інтегральну оцінку;
- підсумовують всі інтегральні оцінки за параметрами і отримують інтегральну оцінку показника, яка і є координатою фірми на карті (табл.10).

Приклад бальної оцінки на основі критерію якості продукції

№ зп	Параметр якості	Відносна вага	Бальна оцінка	Інтегральна оцінка
1	Ергономічність	0,3	9	2,7
2	Естетичність	0,2	7	1,4
3	Довговічність	0,3	8	2,4
4	Транспортабельність	0,1	6	0,6
5	Економічність	0,1	7	0,7
Всього		1		7,8

Фірми опиняються в одній і тій самій стратегічній групі, якщо вони відповідають принаймні одній із зазначених вимог:

- 1) близька структура асортименту продукції;
- 2) використання однієї системи розподілу;
- 3) однакові тип і ступінь вертикальної інтеграції;
- 4) пропонування покупцям аналогічних послуг і технічної допомоги в експлуатації товару;
- 5) спрямованість на одних і тих самих замовників;
- 6) задоволення попиту покупців, що потребують однакових особливостей у виробках;
- 7) використання одних і тих самих прийомів реклами у засобах масової інформації;
- 8) застосування ідентичних технологічних підходів до виготовлення та обслуговування продуктів;
- 9) робота в одному інтервалі параметрів «ціна-якість»;
- 10) наявність ідентичних стратегічних орієнтирів та механізмів їх досягнення;
- 11) однакова поведінка на ринку.

Чим ближчими є параметри у фірм-конкурентів, частіше зустрічаються ті ж конкурентні переваги, тим ретельніше слід вивчати їхню діяльність, оскільки саме вони є основними конкурентами, що входять до однієї стратегічної групи.

Різні галузі можуть мати різну кількість стратегічних груп. Важливо чітко визначити необхідні параметри для характеристики стратегічних груп галузі, які б відбивали специфічні характеристики підприємств певної галузі загалом і відмінності однієї стратегічної групи від іншої в межах галузі. Такими характеристиками можуть

бути фактори конкурентоспроможності, згідно з якими треба аналізувати галузі та формувати стратегічні групи (табл. 11).

Формуючи стратегічні групи конкуруючих фірм, можна застосувати підхід «від потреб». Тоді підприємства можуть сформувати такі групи:

- орієнтовані на задоволення всього комплексу потреб і вимог, що їх висуває споживач до товару або послуги;
- спеціалізовані щодо задоволення специфічних потреб окремого сегмента (нішева спрямованість);
- нових конкурентів, що запланували вихід на ринок зі своєю аналогічною продукцією;
- можливих конкурентів, що нині обслуговують інші ринки аналогічною продукцією, але поки що не планують освоювати ринок, який досліджується;
- виробники товарів-замінників, що мають змогу витіснити основні продукти з ринку.

Крім того, підприємства галузі можна класифікувати за стратегіями, які вони розробили та здійснюють: стратегії лідирування у зниженні витрат (цін), стратегії диференціації продукції; стратегії, що базуються на впровадженні «ноу-хау», тощо.

Кожне підприємство самостійно приймає рішення про кількість параметрів, за якими треба порівнювати окремі фірми. Тому карт стратегічних груп буде стільки, скільки обрано пар характеристик. Наявність карт із різними парними оцінками може сприяти виявленню рівня та типу конкуренції як у галузі загалом (кількість, склад стратегічних груп та їхні позиції), так і в межах однієї стратегічної групи.

Основними конкурентами є підприємства, що входять до складу однієї стратегічної групи, але якщо стратегічні групи на карті близькі одна до одної, водночас спостерігається конкуренція і між підприємствами різних стратегічних груп. Посилення або ослаблення позицій окремих груп і підприємств усередині групи пов'язане з набуттям або втратою окремих конкурентних переваг. Зміни характеристик підприємств можуть створювати умови для переходу їх з одної стратегічної групи до іншої. Перехід до іншої групи потребує перегляду стратегічного балансу, цілей та стратегій підприємства. Особливе значення має оцінка місця та ролі підприємства в новій для нього стратегічній групі, а також аналіз нових конкурентів.

Вибір стратегічної групи для конкуренції

№ зп	Тип рішення	Фактори вибору	Дія
1	Залишитися в своїй групі	Внутрігалузеве сулперництво невелике Група має значні вигоди порівняно з іншими (краща позиція, менший прояв конкурентних сил) Високі бар'єри для переходу в інші (більш вигідніші) групи	Зберегти позицію всередині групи Дотримуватися внутрігрупової логіки конкуренції Розділити групу на менші підгрупи з більш вигідними умовами конкуренції Змістити акцент з внутрігрупової на між групову конкуренцію
2	Перейти в кращу конкурентну групу	Інша стратегічна група забезпечує кращі позиції в бізнесі В іншій групі слабше проявляються конкурентні сили Внутрігрупова конкуренція в іншій групі менш інтенсивна Бар'єри між груповою мобільності не дуже високі або відсутні	Виявити бар'єри виходу із своєї групи і входу в іншу групу Імітувати типову стратегію фірм, які є в групі, для того, щоб перейти в іншу групу Визначити цільового конкурента в групі і поступово зменшувати стратегічну відстань до нього (поступовий вхід в нову групу)
3	Створити нову стратегічну групу	Досить інтенсивна конкуренція всередині своєї стратегічної групи Високі бар'єри між групового переходу Висока між групова конкуренція Простежуються потенційні ніші, вільні від конкуренції («сліпі зони», «блакитні океани»)	Виявити ніші, тимчасово вільні від конкуренції Створити інновації на технічних ідеях, цінностях чи галузевому підриві Перейти в принципово нову стратегічну групу на основі інноваційної пропозиції Створити сприятливу конкурентну ситуацію всередині групи (позитивний вплив постачальників, споживачів, відсутність конкурентів) Створити і утримувати внутрігрупові бар'єри входу
4	Пересегментувати галузевий ринок	Досить значна близькість між групами Менша відстань між фірмами різних груп, ніж між фірмами всередині групи Більш зручніша конкуренція в нових конкурентних умовах	Розбити власну стратегічну групу на підгрупи Розбити дві групи на підгрупи, здійснити злиття стратегічних груп Зробити ліквідацію стратегічних груп Зробити злиття стратегічних груп Повністю пере сегментувати ринок

Також, на основі грамотно складеної карти, підприємство зможе спрогнозувати подальші дії і розробити стратегічний план дій на основі результатів стратегічного аналізу. До того ж карта є корисним способом графічного відображення конкуренції в галузі, що дозволяє бачити, як змінюється галузь і які тенденції можуть на неї впливати. Але можуть відбуватися переміщення підприємств з однієї стратегічної групи в іншу, що відповідно може позначитися на зміні характеру і інтенсивності конкуренції, а також в необхідно переглядати цілі і стратегії фірми під впливом зміни ринкової ситуації в галузі. Тому карту стратегічних груп можна використовувати і для визначення напрямків, в яких здійснюються і змінюються стратегії фірм в загальногалузевому аспекті. Якщо зробити це для всіх груп, можна помітити, що фірми рухаються в самостійних напрямках, а це, в свою чергу, може робити стабілізуючий вплив на конкуренцію в галузі, особливо якщо при цьому відбувається поділ цільових ринкових сегментів, або, навпаки, виявити зближення стратегічних позицій, що може привести до нестійкої ситуації. Після того, як всі конкуренти ринку розділені за групами і визначені привабливі сегменти, можна переходити до фінального вибору цільового ринку.

Спрощена схема аналізу конкурентів, що широко використовується в західній літературі включає відповіді на певні запитання щодо конкурентів, які опинилися всередині однієї стратегічної групи: Чи задоволений конкурент своїм поточним станом? Яких дій він вживає щодо зміни стратегії? У чому вразливість конкурента? Що найбільше провокує конкурента? За що він готовий платити більш за все? Куди йде конкурент: стратегічні цілі (для всіх рівнів управління) На скільки поточний бізнес є конкурентоспроможний? Чи є можливості змінити свою конкурентну позицію? Чи планує конкурент залишитись у цій галузі?

Аналіз конкурентів можна здійснювати як в табличній формі (табл. 12), так і представляти графічно за допомогою профілю конкурентних переваг (недоліків) фірм (табл. 13).

Всебічний аналіз конкуренції в галузі та конкурентів можна здійснювати також з використанням анкет (приклад однієї з них наведено в табл. 14).

Таблиця 12

Матриця конкурентного профілю

№ зп	Параметр	Оцінка	Підприємство «А»		Підприємство «Б»		Підприємство «В»	
			Бал 1-5	Загальна оцінка	Бал 1-5	Загальна оцінка	Бал 1-5	Загальна оцінка
1	Частка ринку	0,15	4	0,6	3	0,45	1	0,15
2	Можливість цінового маневрування	0,20	1	0,2	1	0,2	1	0,2
3	Фінансові можливості підприємства	0,10	1	0,1	3	0,3	2	0,2
4	Якість продукції	0,40	4	1,6	3	1,2	3	1,2
5	Дисципліна поставок	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15
Всього		1,0		2,65		2,30		1,90

Таблиця 13

Профіль конкурентних переваг (недоліків)

№ зп	Фактор	Вага	Гірше-краще ←	Сумарна оцінка	Пріоритетність
			→		
			-2 -1 0 +1 +2		
1	Ціна товару	20		-20	1-й рівень
2	Терміни постачання	30		+30	
3	Якість товару	10		0	
4	Система збуту	25		-10	3-й рівень
5	Рівень управління	15		-15	2-й рівень
Всього		100		-35	

Таблиця 14

Анкета для аналізу конкуренції в галузі та конкурентів

№ п\п	Параметри	Характеристика та оцінка фактичного стану	Прогноз та заходи щодо покращення тенденцій
1	Основні конкуренти: – за кожним сегментом – за окремими найважливішими параметрами конкурентоспроможності		
2	Методи конкурентної боротьби, що їх використовують основні конкуренти		
3	Частка ринку кожного конкурента		
4	Перспективи розвитку (зменшення конкуренції)		
5	Характеристика у основних конкурентів: – цін – якості – упаковки		

6	Сильні та слабкі сторони кожного конкурента		
7	Рівні відповідності вимогам товарів конкурентів: – споживчі властивості – типорозміри – вага – розфасовка – зручність/вигідність використання – колір – смак – запах – надійність тощо		
8	Можлива реакція конкурента на виведення нового товару на ринок: зміна ціни зміна частки ринку		
9	Стратегії НДПКР у конкурентів		
10	Технологічний рівень виробництва у конкурентів		
11	Патентний захист товарів у конкурентів		
12	Офіційні прибутки/збитки у конкурентів		
13	Кількість персоналу в кожного з конкурентів і рівень його кваліфікації		
14	Особливості (основні досягнення) рекламної діяльності		
15	Особливості залучення кадрів високої кваліфікації (зокрема менеджерів)		
16	Особливості постачання		
17	Особливості поведінки конкурентів на торгах та ярмарках		
18	Основні комерційні результати на виставках та ярмарках у основних конкурентів		

Таким чином, аналіз конкурентів, в рамках галузевого аналізу, необхідний для оцінки можливої реакції і стратегічного потенціалу даних суб'єктів ринку. Потрібно враховувати той факт, що кожна фірма хоче мати шанси вистояти в разі будь-яких істотних змін в конкурентній ситуації, отже, вона має постійно аналізувати своє конкурентне становище відносно учасників своєї стратегічної групи та інших груп. Необхідно більш-менш чітко уявляти, як зміниться ситуація при виході з ринку або входження туди нового конкурента або при зміні стратегічних планів поточних конкурентів.

3.7. Матриця McKinsey як інструмент аналізу конкурентних позицій фірми

Існує велика кількість методик для аналізів ринку і визначення конкурентоспроможності товару фірми в галузі. Більшість цих методик були розроблені в США і Західній Європі на початку ХХ століття. З тих пір методики удосконалювалися і адаптувалися до сучасних умов. Вперше модель «привабливість ринку - конкурентоспроможність» з'явилася в 1970-х роках і була запропонована фірмою General Electric і консалтинговою компанією McKinsey & Co, в зв'язку з чим отримала назву «модель GE/McKinsey». До 1980 року матриця стала найбільш популярною багатофакторною моделлю аналізу стратегічних позицій бізнесу. Головною особливістю матриці McKinsey є використання вагових коефіцієнтів при побудові моделі і облік трендів розвитку галузі. На практиці матриця дозволяє відповісти на наступні питання:

- який з напрямків бізнесу слід розвивати фірмі;
- в якому з напрямів фірма буде нести збитки в довгостроковій перспективі;
- які товари потребують підвищення конкурентоспроможності;
- які товари є пріоритетними в просуванні та розвитку;
- як найбільш ефективно розподілити ресурси всередині фірми між відділами;
- в яких напрямках слід скоротити використання ресурсів у зв'язку з їх непривабливістю.

В основі матриці McKinsey лежить два показника: привабливість ринку, на який хоче ввійти або на якому вже існує фірма; і переваги в конкуренції або конкурентоспроможність товару фірми на даному ринку. Від сили цих показників залежить портфельна стратегія фірми в галузі:

- чим вищі конкурентні переваги товару, і чим вище привабливість ринку – тим вище потенціал досягнення успіхів в даному напрямку бізнесу;
- чим слабкіший товар фірми щодо конкурентів, чим нижча привабливість галузі – тим менші можливості для зростання бізнесу в даному напрямку.

Не існує універсального переліку критеріїв привабливості та конкурентоспроможності. Під кожен конкретний аналіз складається окремий список на основі наявної інформації у фірми.

Критерії привабливості ринку включають в себе ринкові фактори, споживчі чинники і фактори, що описують тенденції сегмента. Ухвалення рішення про входження або не входження в сегмент має будуватися на оцінці можливості фірми завоювати лояльність споживачів, яку простіше отримати, пропонуючи унікальний товар, який не має аналогів і в той же час максимально задовольняє актуальні потреби. В іншому випадку вхід у сегмент без унікального, дійсно потрібного продукту підвищує ймовірність невдалого входу на високо-конкурентні ринки.

До ринкових чинників привабливості сегмента відносяться: поточний розмір сегмента або місткість ринку; рівень розвитку сегмента і його потенційна ємність в натуральному і вартісному вираженні; темп зростання сегмента за останні 3 роки; можливість подальшого розширення асортименту бренду при вході в сегмент; кількість гравців в сегменті і динаміка їх продажів; наявність рекламної підтримки в сегменті. Сегмент вважається привабливим для компанії за ринковими факторами, якщо:

- розмір сегмента великий (1-4 місце на всьому ринку – рекомендується дивитися на вартісне значення місткості ринку;
- темпи зростання сегмента перевищують темп росту ринку (як в натуральному, так і у вартісному вираженні);
- в сегменті присутня обмежена кількість гравців без інвестицій в рекламу;
- при успішному вході в сегмент є можливість подальшого розширення асортименту.

До споживчих факторів привабливості сегмента відносяться: розмір цільової аудиторії; культура споживання товарів в сегменті (розвинена або не розвинена); рівень знання і лояльності до товарів конкурентів; існування незадоволених або прихованих потреб у споживачів сегмента.

Сегмент вважається привабливим для фірми, якщо:

- розмір споживчої бази сегмента великий (1-4 місце на всьому ринку)
- низький рівень культури споживання продукту - високий потенціал зростання ринку
- рівень знання конкуруючих брендів серед аудиторії не високий, рівень лояльності низький

– частина поточних потреб споживача в товарі не задоволена, існують приховані і незадоволені потреби

Споживчі фактори – є найбільш важливими факторами моделі Mckinsey, так як оцінюють наявність вільних ринкових ніш (аналізують існування незадоволених потреб покупців).

До ключових тенденцій ринку відносяться: прогноз зростання сегмента на найближчі 5 років (у вартісному і натуральному вираженні); аналіз споживчих трендів (чи існують передумови до зміни поведінки споживачів); аналіз ризиків викликаних зміною макросередовища – демографічних, політичних, природних, соціально-культурних, економічних чинників; існування передумов для появи нових гравців ринку і посилення конкуренції.

Сегмент вважається привабливим для фірми за ключовими тенденціями, якщо:

– прогнозується довгострокове зростання сегмента (особливо, коли сегмент є найбільш швидкозростаючим з оцінюваних альтернатив)

– існуючі споживчі тренди сприятливі для входу на ринок

– мінімальні ризики впливу макросередовища на зниження ємності ринку (ризики: економічна криза, зміна влади, зміна клімату, посилення кліматичних умов, зниження рівня життя населення, зменшення цільової аудиторії через демографічний спад і т.д.)

Критерії конкурентоспроможності повинні відображати довгострокову можливість компанії конкурувати з існуючими лідерами сегмента; критерії повинні бути оцінені з використанням порівняння з конкурентами. Критерії конкурентоспроможності включають в себе фактори, що описують силу конкурентної переваги компанії, ресурсні можливості компанії і силу ринкової конкуренції.

До факторів, що характеризують конкурентоспроможність товару на ринку, відносять: наявність у товару унікальної торговельної переваги – можливість диференціювати товар в сегменті; можливість забезпечити обов'язкові базові характеристики товару на необхідному рівні.

Компанія здатна конкурувати в сегменті, якщо товар компанії має унікальну перевагу перед уже представленими на ринку товарами; товар компанії здатний задовольнити базові потреби в продукті на необхідному або на більш ефективному рівні. Фактори конкурентоспроможності товару в моделі Mckinsey є найбільш

важливими факторами. Від того, наскільки бренд компанії буде відрізнятися від уже представлених в сегменті товарів, буде залежати успіх виходу в новий сегмент. Нові продукти, що з'являються на ринку повинні бути кращі за властивостями, доступніше, простіше і комфортніше у використанні.

До ресурсів фірми, здатним впливати на конкурентоспроможність товару, відносять силу торгової марки фірми; ресурси в області фінансів, маркетингу, кваліфікації персоналу, розподілу, каналу продажів, логістики тощо; швидкість прийняття рішень і швидкість реакції на зміни ринку. Фірма здатна конкурувати в сегменті, якщо вона володіє більш сильним або порівнянними брендом; достатніми ресурсами в області фінансування, маркетингу, кваліфікації персоналу, продажів і т.п. для роботи на ринку; швидкість реакції компанії на ринкові зміни вище або на порівнянному рівні з існуючими гравцями ринку.

Сила конкуренції сегмента говорить про існування загроз з боку нових учасників ринку; інтенсивності конкуренції (наскільки ринок поділений, наскільки перенасичений, наскільки сильні й активні конкуренти); можливості гравців сформувати бар'єри або дати хід при вході компанії в сегмент; можливості зайняти місце в каналі продажів і досягти цільового споживача.

Найбільш цікавими для фірми є ринки з низьким рівнем конкуренції (гравці малоактивні, ринок не насичений і не поділений); а також сегменти, в яких конкуренти не здатні оперативно сформувати відповідні заходи і в яких вхідні бар'єри незначні.

Після того, як матриця McKinsey побудована і визначено місце в матриці для кожного напрямку бізнесу компанії, рекомендується ще раз оцінити довгостроковий потенціал сегментів, оцінити ризики, які можуть вплинути на прибутковість компанії в кожному сегменті.

Потенціал сегмента можна оцінити за наступними факторами:

- різниця між поточним і потенційним обсягом ринку (чим більша різниця – тим більше потенціал);
- темпи зростання сегмента на найближчі 3-5- років (чим вище темпи зростання – тим вище потенціал);
- зміна добробуту, способу життя, цінностей споживача (зміни в рамках концепції вводиться товару – потенціал є);
- зміна технологій виробництва;

- зміна економічного і політичного клімату на ринку;
- можливі зміни в конкурентному оточенні сегмента;
- потенціал розширення асортименту тощо.

Таблиця 15

Стратегії матриці McKinsey

		Конкурентні переваги		
		високі	середні	низькі
Привабливість ринку	висока	Захищена позиція – максимальні інвестиції і розвиток – концентрація зусиль на підтримку ефективності	Інвестиції в розширення виробництва – прагнення до лідерства – вибіркові інвестиції за критерієм ефективності – зміцнення слабких місць	Вибіркове розширення виробництва – спеціалізація на вибраних напрямках – пошук шляхів подолання слабких місць – ліквідація на випадок відсутності стабільного зростання
	середня	Вибіркове розширення виробництва – інтенсивні інвестиції у найпривабливіші сегменти – створення передумов успішної конкуренції – збільшення дохідності за рахунок підвищення продуктивності	Вибірковість / Управління спрямоване на доходи – захист існуючої програми – концентрація інвестицій на напрямках з високою дохідністю і відносно низьким ступенем ризику	Обмежене розширення або «збір урожаю» – пошук можливостей розширення з низьким ризиком, в іншому разі – зменшення інвестицій і раціоналізація операцій
	низька	Захист і переорієнтація – управління поточними доходами – концентрація на привабливих сегментах ринку – підтримка ефективності виробництва	Управління орієнтоване на доходи – захист позицій у найдохідніших сегментах – удосконалення виробництва	Ліквідація – вибір моменту для продажу бізнесу – зменшення постійних витрат і відмова від інвестицій

Після того, як конкурентоспроможність кожної товарної групи фірми проаналізовано та виявлено привабливі ринкові ніші, можна переходити до розробки стратегій розвитку товарів.

Матриця McKinsey – одна з найбільш містких матриць, яка вимагає великих витрат праці, як технічних, так і аналітичних. У даній матриці не вдалося позбутися від великої частки суб'єктивності в оцінці конкурентоспроможності, але ці недоліки перекриваються її універсальністю для всіх галузей, товарів і фірм та гнучкістю матриці і первинних показників з оцінки ринку і фірми.

Приклад практичного використання матриці McKinsey наведено у розділі «Аналіз матриць».

Навчальний тренінг

Основні терміни і поняття

Конкуренція, методи конкурентного аналізу, модель «5 сил» М.Портера, метод SWOT-аналізу, метод PEST-аналізу, аналіз «сліпих зон», теорія ігор, аналіз сегментації за цінностями покупців, аналіз і оцінка індивідуальних характеристик конкурентів, показники рівня концентрації, суперництво серед конкуруючих підприємств, конкуренція з боку товарів-замінників, загроза появи нових конкурентів, економічні можливості та торгові здібності постачальників, економічні можливості і торгові здібності споживачів, карта стратегічних груп конкурентів, матриця McKinsey.

Завдання 1

«Nestle Україна» – одна з найбільших компаній у сфері виробництва продуктів харчування. На сьогодні компанія Nestle налічує 511 фабрик і підприємств у 86 країнах світу. У групі Nestle працює 247 тис. осіб. Окрім виробництва продуктів харчування, Nestle також володіє акціями підприємств парфумерно-косметичної і фармацевтичної промисловості. Передусім Nestle закріплює свої позиції і поширює свою присутність в Україні за рахунок інвестицій у місцеве виробництво та промислову інфраструктуру, активну підтримку і просування торговельних марок та налагодження національної мережі збуту. Загальна стратегія компанії Nestle передбачає присутність в усіх країнах, де тільки це можливо. Використовуючи дані сайті www.nestle.ua виконайте такі завдання:

1. Окреслити основні напрями діяльності на ринку, що найбільш привабливі для Nestle в Україні.

2. Визначити найнебезпечніших конкурентів компанії на українському ринку.

Завдання 2

За допомогою вихідних даних таблиць 1-3 побудувати матрицю McKinsey та зробити висновки щодо інвестування стратегічних одиниць бізнесу (СОБ).

Таблиця 1

Вихідні дані про обсяги продажу та розміри ринку

Показники	Номер СОБ				
	1	2	3	4	5
Місткість ринку, тис. грош. од.	10700	13200	9850	10280	12860
Обсяги продажу СОБ, тис. грош. од.	2568	2360	1280	2055	5772

Таблиця 2

Експертні оцінки привабливості ринків

Характеристики привабливості	Номер СОБ									
	1		2		3		4		5	
	вага	ранг	вага	ранг	вага	ранг	вага	ранг	вага	ранг
Розмір та темп росту ринку	0,2	4	0,2	7	0,15	9	0,1	9	0,2	3
Цінова еластичність	0,1	2	0,3	7	0,25	6	0,5	7	0,2	2
Конкурентна ситуація	0,4	3	0,2	6	0,4	7	0,3	7	0,4	2
Вплив зовнішнього середовища	0,3	5	0,3	8	0,2	4	0,1	8	0,2	4

Таблиця 3

Експертні оцінки конкурентних позицій СОБ

Характеристики привабливості	Номер СОБ									
	1		2		3		4		5	
	вага	ранг	вага	ранг	вага	ранг	вага	ранг	вага	ранг
Позиція на ринку	0,2	6	0,15	5	0,2	5	0,3	3	0,25	5
Потенціал СОБ	0,25	4	0,4	5	0,25	6	0,35	8	0,3	4
Потенціал НДДКР	0,35	5	0,1	3	0,2	4	0,1	4	0,15	6
Потенціал персоналу	0,2	7	0,35	9	0,35	8	0,25	7	0,3	6

Завдання 3

За допомогою матриці McKinsey та даних таблиці факторів аналізу конкурентної позиції фірми, яка займається виробництвом ковбасних виробів, визначити наявну позицію фірми та рекомендовану стратегію. На матриці пунктирними колами показати перспективні позиції, які фірма може посісти у майбутньому.

Таблиця 1

Фактори аналізу конкурентної позиції фірми

Сильні сторони	Вага	Оцінка	Фактори ринкової привабливості	Вага	Оцінка
Відносна частка ринку	0,15	2	Темпи росту ринку	0,20	10
Зростання частки ринку	0,10	5	Диференціація продукції	0,15	9
Дистриб'юторська мережа	0,15	10	Особливості конкуренції	0,10	6
Ефективність мережі дистрибуції	0,15	7	Норма прибутку у галузі	0,20	8
Кваліфікація персоналу	0,10	6	Цінності споживачів	0,20	8
Відданість споживачів	0,10	6	Відданість споживачів торговій марці	0,15	8
Технологічні переваги, патенти, ноу-хау	0,5	4			
Маркетингові переваги	0,10	5			
Гнучкість	0,10	5			

Завдання 4

За даними, наведеними у таблиці, здійснити оцінювання підприємств-конкурентів за методом суми місць. Зробити відповідні висновки та побудувати профіль галузі.

Таблиця 1

Фактори зовнішнього середовища

№ зп	Фактор	Власна фірма	Конкуренти	
			Фірма А	Фірма Б
1	Частка ринку, %	60	30	10
2	Рентабельність послуг, %	20	20	15
3	Середньозважена ціна, грн.	110	115	126
4	Якість послуг	Середня	Висока	Середня
5	Термін виконання замовлень, дні	10	8	6
6	Рівень популярності послуг фірми	Високий	Середній	Низький
7	Витрати на рекламу, тис. грн.	10,8	5,4	1,8

Завдання 5

Побудувати карту стратегічних груп конкурентів, використовуючи статистичні дані, а також аналітичні огляди підприємств певної галузі національного господарства України.

Завдання 6

Провести аналіз конкуренції у галузі, до якої належить вибране вами підприємство, визначити рівень конкуренції, зробити висновки.

Визначити 3-4 основні конкуренти у галузі, до якої належить підприємство.

Сформувати перелік показників, за якими буде проводитися порівняння підприємств-конкурентів.

Оцінити конкурентів із використанням 5-бальної шкали оцінювання (1 – найнижчий рівень показника, 5 – найвищий рівень показника).

Розрахувати рівень конкуренції у галузі, зробити висновки. Приклад розрахунків дати у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1

Аналіз прямих конкурентів на ринку

№ зп	Показники	Об'єкт дослідження	Конкуренти				Розрахунок рівня конкуренції у галузі (к ^r) за окремими показниками
			1	2	3	4	
1	Індивідуальність товару						
2	Популярність торгової марки						
3	Можливість розширення ринкових сегментів						
4	Ефективність використання виробничих						
5	Гнучкість політики цін						
6	Можливість виходу з ринку						
7	Використання сучасних інформаційних систем						
8	Зовнішньоекономічна діяльність						
Розрахунок рівня конкуренції у галузі (к ^r) за окремими конкурентами							

*Порівнювати треба не свої успіхи в минулому і сьогодні,
а свої успіхи з успіхами конкурентів*
Дональд Кресс

ТЕМА 4. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ГАЛУЗЕВИХ РУШІЙНИХ СИЛ ТА КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ УСПІХУ

- 4.1. Аналіз галузевих рушійних сил: ідентифікація та вплив.
- 4.2. Методи дослідження впливу рушійних сил в галузі.
- 4.3. Ідентифікація ключових факторів успіху в стратегічному аналізі галузі.
- 4.4. Маркетингові інновації як важлива рушійна сила в галузі.

4.1. Аналіз галузевих рушійних сил: ідентифікація та вплив

Економічні показники галузі і склад конкурентних сил багато говорять про поточний стан галузі, але для прогнозування подальшого розвитку необхідний аналіз рушійних сил.

Рушійні сили галузі – це основні причини, що призводять до зміни умов конкуренції і ситуації загалом. У ролі рушійних сил зазвичай виступають основні фактори макро- і мікросередовища фірми (табл. 1).

Таблиця 1

Рушійні сили галузі

Фактори макросередовища	Рушійні сили галузі
Демографічні	Зміни в складі споживачів
Економічні	Зміни тенденцій зростання чи прибутковості галузі
Природні	Зміни екологічних умов чи вимог
Науково-технічні	Поява нових продуктів/технологій Поширення закритих ноу-хау
Політичні	Зміни в законодавстві і політиці уряду
Культурні	Зміна суспільних цінностей і способу життя
Постачальники	Зміни в складі/доступності ресурсів
Посередники	Зміни в інфраструктурі галузі
Споживачі	Поява нових способів використання товару Перехід переваг від стандартних товарів до диференційованих і навпаки
Конкуренти	Зміни структури витрат і продуктивності Зміна маркетингових прийомів Вхід на ринок чи вихід з нього великих фірм Зростаюча глобалізація галузі
Контактні аудиторії	Зміни в поведінці контактних аудиторій

Аналіз рушійних сил має практичне значення для розробки стратегії фірми:

– рушійні сили показують менеджеру, які зовнішні фактори будуть чинити найсильніший вплив на діяльність фірми протягом декількох наступних років;

– керівник повинний оцінити характер і наслідки дії кожної рушійної сили на діяльність фірми, тобто він зобов'язаний визначити напрямок впливу рушійних сил на дану галузь;

– менеджер, що розробляє стратегію повинний вибрати таку, яка буде враховувати характер впливу рушійних сил на дану галузь.

М. Портер запропонував класифікувати рушійні сили галузі з метою виявлення важливих і другорядних причин змін у галузі. Основні рушійні сили галузі іноді називають домінантними. Рушійні сили представлені низкою факторів, вплив яких зумовлює зміни в самій галузі і вони впливають незалежно від дій підприємств, при чому частина з них може бути специфічна і характерна тільки для окремо взятих ситуацій або галузей.

На галузь можуть впливати безліч факторів, але не більш 3-4 з них дійсно є рушійними силами. Необхідно виявити і спрогнозувати їхній вплив на найближчі 1-3 роки. ***Аналіз рушійних сил в галузі включає такі етапи:***

1) визначення основних рушійних сил галузі;

2) визначення ступеня впливу рушійних сил на галузь.

Перелік рушійних сил залежить від ступеня інноваційного розвитку галузі (табл. 2).

Основними рушійними силами галузі є:

– Зміни темпу розвитку галузі у довгостроковому періоді: різке збільшення довгострокового попиту, як правило, приваблює нові фірми на певний ринок товарів і послуг, і навпаки. Таким чином, зміни попиту в бік зростання або падіння є причиною для галузевих змін, тому що вони впливають на наступні чинники: баланс між галузевою пропозицією та купівельним попитом, структуру ринку, інтенсивність конкуренції.

– Зміни складу споживачів і способів використання продукції зумовлюють зміну вимог споживачів до сервісу, створення інших чи модифікації колишніх каналів збуту, розширення або звуження кола продукції, що випускається, збільшення або зменшення необхідного обсягу капіталу, зміни маркетингових тактик тощо.

Рушійні сили традиційних та інноваційних галузей

Рушійні сили традиційних галузей	Рушійні сили інноваційних галузей
Зміни динаміки росту галузі в довгостроковому періоді Зміни категорії покупців продукції і способів її використання Виведення на ринок нової продукції Технічні зміни Інновації у сфері маркетингу Вхід на ринок або вихід з ринку провідних фірм Поширення технічного «ноу-хау» Глобалізація галузі Зміни у витратах й ефективності Надання споживачами переваги певними товарам Зміни державної політики і нормативно-правової бази Соціальні зміни, зміни у способі життя Зниження невизначеності та ризику в бізнесі	Істотне розширення номенклатури і асортименту продукції, що випускається Конвергенція продуктів і технологій Розмивання кордонів між галузями Глобалізація інновацій Інноваційна активність як фактор захисту від гіпернестабільності і гіперневизначеності Ускладнення галузевого середовища Необхідність у фахівцях нових кваліфікацій Часта зміна ринкового лідера Стрибокподібний розвиток Вплив інформаційних технологій на продукцію і ринки Збільшення функціональності і складності продукції Скорочення життєвого циклу продукції і технологій Підвищення наукоємності галузей Спільна еволюція продукції і ринків

– Впровадження нової продукції товарів може розширювати галузевий ринок, стимулювати зростання попиту, збільшувати ступінь диференціації серед конкуруючих продавців. Коли ринок характеризується швидким поширенням нового або удосконаленого товару, відновлення продукту галузі є ключовою рушійною силою.

– Зміни технологій. Часті і важливі технологічні нововведення в методах виробництва можуть сильно змінювати одиничні витрати виробництва, розмір інвестицій, мінімальний ефективний розмір виробництв, викликати схильність до вертикальної інтеграції, збільшувати значення ефекту життєвого циклу товару.

– Впровадження нових методів торгівлі (маркетингу). Якщо фірми впроваджують нові ефективні методи торгівлі, то їхні зусилля винагороджуються вибухом купівельного інтересу, збільшенням попиту на продукцію галузі і т.д., що може істотно вплинути на умови конкуренції і позиції фірм-суперників.

– Вхід на ринок або вихід з ринку провідних фірм: провідні фірми, які входять на ринок, часто змінюють умови гри, не тільки

вводячи нових ключових гравців, а й нові правила конкуренції. Вихід провідної фірми з ринку змінює структуру галузі, знижуючи кількість лідерів ринку (можливо, посилюючи вплив лідерів, які залишаються), ініціюючи боротьбу за своїх колишніх покупців

– Поширення технічного «ноу-хау»: якщо не існує сильного патентного захисту нових технологій, можлива швидка дифузія власних досягнень фірм в області технологій стає важливою рушійною силою і конкуренції. Здобуваючи доступ до «ноу-хау», фірми модернізують свої виробництва з тим, аби в довгостроковому періоді на рівних конкурувати з діючими.

– Глобалізація галузі змінює структуру конкурентних переваг ключових гравців. Глобалізація є рушійною силою у галузях, які базуються на природній сировині; для яких низький рівень витрат виробництва – ключовий аспект конкурентної боротьби. Як рушійна сила глобалізація, найімовірніше, виступає в таких галузях, як:

а) базові галузі (постачальники сирової нафти, міді) розподілені по всій земній кулі;

б) галузі з низькими витратами виробництва, що зумовлює абсолютну необхідність розміщення виробництва в країнах, де можна домогтися найнижчих витрат;

в) одна або кілька галузей, орієнтованих на зростання і нові ринки фірм щосили прагнуть зайняти вигідну конкурентну позицію у якомога більшій кількості країн.

– Зміни у витратах й ефективності: при появі в галузі нових ефективних масштабів виробництва і ефектів життєвого циклу, які зменшують витрати на одиницю продукції, великі фірми отримують переваги і можуть примусити інші фірми до стратегій «формування росту». Аналогічно різко зростаючі витрати на ключові ресурси можуть викликати зміну постачальників у пошуках більш придатних цін або пошук більш дешевих продуктів.

– Надання споживачами переваги диференційованій продукції порівняно з стандартизованою. На сьогодні все більша кількість споживачів починають вважати, що стандартизована продукція, яка має прийнятну ціну, так само ефективно задовольняє їхні потреби, що й дорогі марки виробів із набором додаткових характеристик. Така зміна купівельного попиту може привести до змін на користь виробників дешевої стандартизованої продукції та сформувати настільки сприятливі для конкуренції за ціною умови, що у галузевих

виробників не залишиться стратегічного вибору, окрім цінової конкуренції. Може мати місце і прямо протилежна ситуація.

– Зміни державної політики і нормативно-правової бази: політика лібералізації для іноземних фірм або протекціонізму може виявитися головним чинником, який впливає на перебіг конкуренції між національними та зарубіжними фірмами в галузі.

– Соціальні зміни, зміни у способі життя: прагнення людей понизити споживання солі, цукру, хімічних добавок і холестерину примусило харчову промисловість переглянути методи виробництва, спрямувати НДДКР у нові галузі та запропонувати на ринку здорову їжу. Підвищення інтересу до підтримки фізичної форми привело до появи цілої галузі спортивних тренажерів, одягу і взуття для пробіжок і медичних програм дотримання дієт. Наростаюча боротьба з курінням у довгостроковій перспективі є серйозною загрозою тютюновій галузі.

– Зниження невизначеності та ризику в бізнесі: для новосформованої галузі характерна нестійка структура витрат і невизначеність щодо потенційного розміру ринку, витрат часу і грошей на подолання технічних проблем і визначення каналів збуту продукції та завоювання покупців. Високий ризик у таких галузях привертає тільки найбільш заповзятливі фірми. Проте з часом, коли першопрохідці досягнуть успіху і знизиться невизначеність щодо життєздатності галузі, в останню почнуть входити консервативніші фірми зазвичай великі, фінансово-сильні, які задля вкладення інвестицій полюють на галузі з привабливим рівнем зростання. У міру накопичення досвіду і зниження очікуваного рівня ризику з метою реалізації повномасштабної стратегії конкуренції вони починають діяти дедалі швидше й агресивніше.

4.2. Методи дослідження впливу рушійних сил в галузі

Дослідження середовища галузі з метою виявлення рушійних сил проводиться за допомогою систематичного моніторингу і вивчення подій, при цьому можуть **використовуватись такі методи:**

- 1) метод профілю середовища
- 2) метод EFAS
- 3) метод аналізу сценаріїв

4) метод PEST (STEP)-аналізу.

Метод профілю середовища використовується як доповнення до SWOT-аналізу з метою складання профілю окремого макрооточення, безпосереднього оточення і внутрішнього оточення. За допомогою методу можна оцінити відносну важливість для фірми окремих чинників галузевого середовища. Метод профілю середовища передбачає заповнення аналітичної таблиці, куди вносять найбільш важливі чинники середовища (табл. 3).

Таблиця 3

Аналіз профілю середовища

№ зп	Фактор	Важливість для галузі	Вплив на фірму	Направленість впливу	Оцінка
1	Технічні зміни				
2	Соціальні зміни				
...				

Після цього здійснюють експертну оцінку, за якою оцінюють наступні параметри:

– важливість фактора для галузі: 3 – значна – фактор є визначальним, рушійною силою; 2- помірна – фактор вносить корективи для функціонування галузі; 1 – слабка – фактор має незначний вплив на галузь; 0 – відсутній вплив на галузь.

– ступінь впливу фактору на фірму: 3 – значний – фактор має значний вплив, є обов’язковим до негайної реакції; 2 – помірний – фактор вносить корективи у діяльність фірми; 1 – слабкий – незначний вплив; 0 – не має впливу.

– направленість впливу: +1 – позитивний, фактор сприяє покращенню позицій фірми в галузі; -1 – негативний, фактор перешкоджає розвитку фірми.

Ступінь важливості фактору визначають на основі інтегральної оцінки, за якою менеджери фірми можуть вибрати найважливіші фактори, які мають позитивний вплив, а інші – заслуговують на меншу увагу. Чим ближче оцінка втілення характеристики до 0, тим менш важлива ця характеристика для галузі, фірми.

Таким чином, на галузь впливає багато факторів, але лише деякі з них можна вважати рушійними силами в тому сенсі, що саме вони визначають особливості розвитку галузі.

Метод EFAS (резюме аналізу зовнішніх стратегічних факторів) використовується західними економістами для

узагальнення результатів роботи з аналізу стратегічних факторів зовнішнього середовища. Форма EFAS має наступний вигляд (табл. 4):

Таблиця 4

Аналіз зовнішніх стратегічних факторів

№ зп	Зовнішні стратегічні фактори	Вага фактора	Оцінка фактора	Зважена оцінка
Можливості				
1				
2				
...				
Загрози				
1				
2				
...				
Сумарна оцінка				

Ця форма аналізує готовність фірми реагувати на стратегічні фактори зовнішнього середовища з врахуванням їхньої важливості для майбутнього фірми. Заповнення форми виконують у такій послідовності:

– до зовнішніх стратегічних факторів відносять можливості і загрози – по 5-10 на кожен групу;

– кожному фактору присвоюють ваговий коефіцієнт від 1 (важливий) до 0 (незначний) на основі експертної оцінки імовірного впливу даного фактору на стратегічні позиції фірми, при цьому необхідно враховувати, що сума всіх коефіцієнтів повинна бути рівна 1;

– дають експертну оцінку впливу кожного фактору за 5-бальною шкалою: 5 – сильний вплив, 4 – вплив вище середнього, 3 – середній рівень впливу, 2 – вплив нижче середнього, 1 – незначний вплив. Оцінки повинні бути поставлені на специфічній реакції фірми на певний фактор;

– визначають зважені оцінки кожного фактору шляхом множення його ваги на оцінку і підраховують сумарну оцінку для даної фірми. Вона і показує ступінь реакції фірми на фактори зовнішнього середовища.

Метод аналізу сценаріїв використовують за умов невизначеності, при цьому визначається базовий набір вихідних даних про стан оточення в галузі, а потім поряд з цим розглядаються інші набори

даних, які на думку аналітиків мають вплив на процес реалізації. Метод сценаріїв – це практична реалізація принципу послідовного вирішення проблеми невизначеності зовнішнього середовища, який відображає багатоваріантний підхід. В основі методу аналізу покладено принцип послідовного вирішення невизначеності та принцип змістовного і формального опису об'єкта.

При реалізації цього методу рекомендується формувати набори як з можливими позитивними, так і негативними наслідками. При складанні сценарію повинна бути вирішена задача, пов'язана із встановленням логічної послідовності подій, щоб було зрозуміло, як відбувається перехід системи від попереднього стану в наступний. При цьому експерт повинен відбирати лише ту інформацію, яка відноситься до конкретної ситуації з врахуванням об'єктивних закономірностей розвитку.

Структура сценарію містить кількісну і змістову частини. У сценарії виділяють такі частини:

- введення в проблему – прописують передісторію проблеми, цілі для досягнення в майбутньому і цілі аналізу;

- опис поточної ситуації – здійснюють аналіз поточного стану факторів середовища;

- прогноз розвитку ситуації (сценарна частина) – передбачають сценарні змінні, значення яких важко передбачити, визначають і описують базові змінні, які є легко прогнозовані, виявляють вплив факторів на майбутню ситуацію і вибирають найважливіші з них;

- висновок у вигляді рішень і можливих наслідків для фірми – прогнозують наслідки для фірми при аналізованому варіанті сценарію і узагальнюють управлінські рішення стосовно майбутнього.

Процес розробки сценарію має два етапи:

1. Підготовчий етап включає визначення цілей, задач і умов прогнозу, детальний опис об'єкту аналізу, робочу гіпотезу про механізм функціонування і розвитку об'єкта аналізу, структурні елементи, формальну схему функціонування, основні обмеження в процесі функціонування і розвитку об'єкта аналізу та індикатори його стану, середні значення базових змінних, варіативних параметрів і альтернатив управління, базові сценарії для системи загалом і її елементів.

2. Сценарний етап починається із проведення розрахунків з метою визначення допустимості і реалізованості базового сценарію, уточнення вихідних значень базових факторів і варіативних параметрів. Потім виявляють різні альтернативи розвитку і

перевіряють кожен з них, а також послідовно порівнюють ці альтернативи. Це дозволяє експериментально визначити основні тенденції розвитку і близькі до оптимальних траєкторії значень параметрів. Як правило розробляють 2-3 сценарії.

Перевагою даного методу є те, що він дозволяє проаналізувати множину факторів у різних комбінаціях та дає можливість завчасу виявити неефективні з точки зору наслідків рішення.

Метод PEST (STEP)-аналізу передбачає аналіз політичних, економічних, соціокультурних і технологічних факторів. Етапи PEST (STEP)-аналізу:

1. Визначення факторів, які можуть мати вплив на обсяги продажів і прибуток фірм галузі.
 2. Збір інформації про динаміку і характер зміни кожного фактору
 3. Аналіз важливості і ступеню впливу кожного фактору.
 4. Складання зведеної таблиці PEST (STEP)-аналізу.
- Фактори матриці PEST-аналізу наведено в таблиці 5.

Таблиця 5

Фактори матриці PEST-аналізу

<p style="text-align: center;">Політичні</p> <ul style="list-style-type: none"> – тип управління країною – стабільність влади – свобода слова і норми законодавства – рівень бюрократії і корупції – тенденції до регулювання і дерегулювання – трудове і соціальне законодавство – податкова і торговельна політика – частка державного сектору в економіці – найбільш сприятливі політичні зміни за 3-5 років 	<p style="text-align: center;">Економічні</p> <ul style="list-style-type: none"> – ступінь розвитку бізнес-структури – темп росту економіки, рівень процентних ставок, курс валют, темп інфляції – ситуація на ринку праці і вартість праці – платоспроможність населення – ступінь глобалізації економіки – ступінь розвитку банківської сфери – найбільш імовірні економічні зміни на 3-5 років
<p style="text-align: center;">Соціокультурні</p> <ul style="list-style-type: none"> – чисельність і вікова структура населення – рівень здоров'я, освіти і соціальна мобільність – цінності і традиції, які переважають в суспільстві, менталітет – звички і характер населення – сила впливу суспільної думки – рівень і стиль життя – найбільш імовірні соціально-культурні зміни на 3-5 років 	<p style="text-align: center;">Технологічні</p> <ul style="list-style-type: none"> – вклад технологій в розвиток ринку – розмір інвестицій в інноваційні проекти – характеристика попиту на технологічні продукти – структура інновацій і їхній темп – стан інноваційної і технологічної інфраструктури – ступінь використання, передачі, впровадження і прибутковості технологій – відкритість бізнесу і споживачів новим технологіям – найбільш імовірні технологічні зміни на 3-5 років

Вплив кожного фактора на діяльність фірм в галузі здійснюють на основі оцінки ступеня впливу та імовірності зміни фактора за допомогою методу експертних оцінок, при цьому виставляють бали за 5-бальною шкалою (1 – мінімальна імовірність зміни фактора зовнішнього середовища, 5 – максимальна). Потім здійснюють оцінку реальної значимості факторів (табл. 6), яка дає змогу оцінити, наскільки фірмі необхідно звертати увагу і контролювати фактор зміни галузевого середовища.

Таблиця 6

Матриця PEST-аналізу

Фактор	Вплив	Експертна оцінка					Середня оцінка	Реальний вплив фактора
		1	2	3	4	5		
Політичні								
фактор 1	1	5	4	3	5	4	4,2	0,16
фактор 2	2	1	3	2	3	3	2,4	0,18
.....								
Всього								0,34
Економічні								
фактор 1	3	5	5	5	5	5	5,0	0,56
фактор 2	2	5	4	4	3	4	4,0	0,44
.....								
Всього								1,0
Соціокультурні								
фактор 1	3	3	2	3	2	2	2,4	0,27
фактор 2	1	5	5	5	5	5	5,0	0,19
.....								
Всього								0,46
Технологічні								
фактор 1	2	3	1	3	1	2	2,0	0,22
фактор 2	2	4	5	5	4	5	4,6	0,51
.....								
Всього								0,73

На основі побудованої матриці PEST-аналізу роблять висновки про силу впливу тих чи інших факторів і приймають стратегічні рішення враховуючи зроблені висновки

4.3. Ідентифікація ключових факторів успіху в стратегічному аналізі галузі

Ключові фактори успіху – це дії з реалізації стратегії, конкурентні можливості, які кожна фірма повинна забезпечувати, щоб домогтися фінансового успіху. Це певні стандарти діяльності, до яких повинна прагнути фірма, перебуваючи в певній галузі.

Дотримання цих стандартів забезпечує успіх у виробництві і на ринку та впливає на рентабельність фірми.

Виділяють наступні ключові фактори успіху:

– залежні від технології (якість наукових досліджень, можливість інновацій, можливість розробки нових товарів, ступінь оволодіння технологією);

– пов'язані з виробництвом продукції (низька собівартість, висока якість продукції, високий ступінь використання потужностей, вигідне розташування, доступ до кваліфікованої робочої сили, можливість виготовляти великий обсяг продукції, низькі витрати на науково-дослідницьку роботу і технологічну підготовку виробництва, гнучкість у виробництві різних моделей і типорозмірів продукції, можливість врахування індивідуальних запитів споживачів);

– пов'язаних з реалізацією продукції (широка мережа дилерів, широка присутність в точках роздрібною торгівлі, наявність власних торгових точок, низькі витрати з реалізації, швидка доставка);

– пов'язані з маркетингом (різноманітність моделей і видів продукції, привабливий дизайн і упаковка, мистецтво продажів, низькі витрати розподілу, приваблива, надійна і зручна упаковка, наявність гарантії на продукцію гарантії виконання зобов'язань);

– пов'язані з професійними навичками і досвідом (професійна перевага, визнаний талант, вміння швидко впроваджувати нові товари, компетенція в області дизайну, ноу-хау, контролі якості, використання розумної реклами, володіння секретами виробництва);

– пов'язані з організаційним можливостям (наявність ефективних і надійних інформаційних систем, здатність швидко реагувати на зміну ринкових умов, досвідчена і добре згуртована управлінська команда);

– інші фактори (наявна хороша репутація у споживачів – імідж, наявність патентів, загальні низькі витрати, доброзичливі службовці, доступ до фінансового капіталу, визнання фірми як безумовного лідера в галузі тощо).

Один з напрямків використання ключових факторів успіху – це виявлення конкурентної позиції фірм в галузі. Технологія такої управлінської оцінки може включати визначення самих КФУ, додання їм значимості (ваги), оцінку позицій фірм-конкурентів за кожним КФУ в балах, розрахунок зважених оцінок, які показують відносну силу фірми в конкуренції.

Ключові фактори успіху залежать від:

- економічних і технологічних особливостей галузі;
- засобів конкурентної боротьби, що використовують в галузі;
- стадії життєвого циклу галузі.

Ключові фактори успіху змінюються на різних стадіях життєвого циклу галузі. Наприклад, на стадії зростання для галузей, які виробляють промислові товари, важлива технологія, інновації, на стадії зрілості – маркетинг, сервіс. Для галузей, що випускають товари широкого вжитку, на стадії зростання важливі маркетинг, канали збуту, на стадії зрілості переважають виробничі проблеми.

4.4. Маркетингові інновації як важлива рушійна сила в галузі

Щоб встигнути за швидкоплинними потребами ринку і максимально використовувати у зовнішньому середовищі можливості, підприємствам потрібна постійна робота над новими продуктами, технологіями, відносинами з навколишнім оточенням. Ключем до вирішення цих завдань є інноваційна маркетингова діяльність, яка в сучасних умовах стає центром конкурентних стратегій. Зміни в зовнішньому середовищі постійно створюють ґрунт для інновацій, оскільки з'являються все нові можливості задоволення вже існуючих потреб і потреб.

Маркетингові інновації – це реалізовані нові або значно удосконалені маркетингові методи, що охоплюють істотні зміни в дизайні та упаковці продуктів, використання нових методів продажів і презентації товарів, робіт, послуг; їх представлення та просування на ринки збуту, формування нових цінових стратегій.

Маркетингові інновації спрямовані на більш повне задоволення потреб споживачів, розширення їх складу, відкриття нових ринків збуту з метою підвищення обсягів продажів. Зміни в дизайні продукту, що є частиною нової маркетингової концепції, співвідносяться до змін у формі і зовнішньому вигляді продукту, які не впливають на його функціональні характеристики.

Використання нових методів продажів і презентації продуктів пов'язано з розширенням продажів і не включає методи логістики (транспортування та зберігання). Використання нових методів представлення та просування продуктів (послуг) означає застосування відповідних нових концепцій. Інновації у формуванні цін

передбачають використання нових цінових стратегій для торгівлі продуктами і послугами фірми. Сезонні, регулярні або інші поточні зміни в маркетингових інструментах, як правило, не є маркетинговими інноваціями.

Головним критерієм розмежування є наявність істотних змін у функціях або способи використання продукту. Продукти або послуги, функціональні або споживчі характеристики, які суттєво покращені порівняно з існуючими, представляють собою продуктові інновації. Зміна дизайну існуючого продукту є маркетинговою, а не продуктовою інновацією, якщо його функціональні або споживчі характеристики не зазнали значних змін. Маркетингові інновації можуть бути новими для фірми, але вона не обов'язково повинна першою впроваджувати такі інновації. Не має значення також, чи були маркетингові інновації розроблені самою фірмою або іншими.

В якості прикладів маркетингових інновацій можна навести наступні: впровадження значних змін у дизайні продукції і послуг (виключаючи рутинні / сезонні зміни, упаковку); реалізація нової маркетингової стратегії, орієнтованої на розширення складу споживачів або ринків збуту; застосування нових прийомів просування продуктів (нові рекламні концепції, імідж, бренд, методи індивідуалізації маркетингу тощо); використання нових каналів продажів (прямий продаж, інтернет-торгівля, ліцензування продуктів і послуг); введення нових концепцій презентації продуктів у торгівлі (наприклад, демонстраційні салони, веб-сайти тощо); використання нових цінових стратегій при продажу продукції і послуг.

Розглянемо класифікацію інновацій, завданням якої є вибір можливих напрямків моделювання інноваційних підходів до концепції продукту, розширення маркетингового середовища за рахунок нових ринків, нових способів ведення комерційної діяльності:

- нова стара продукція, яка показує нові способи застосування знайомої споживачам продукції;
- нові ринки, що представляють нові групи споживачів продукції;
- нові способи ведення комерційної діяльності, які передбачають новаторські підходи до поставок давно існуючої продукції та обслуговування як «лояльних», так і нових споживачів.

В якості критерію класифікації може бути вибраний цілий спектр характеристик, що дозволяють працювати в області інновації

продукції, ринків, умов організації маркетингової діяльності. Зокрема, враховуються такі критерії:

- 1) ступінь новизни товарів для підприємства, від якої залежить його конкурентоспроможність;
- 2) характер концепції, на якій засновано нововведення і її спрямованість;
- 3) інтенсивність нововведення.

Інновації в цій класифікації розподіляються за групами, видами (типами) і факторами ринкового середовища. Група – це сукупність, що об'єднує інновації в межах одного з основних напрямків маркетингової діяльності підприємства. Вид (тип) – сукупність, яка об'єднує різні інновації в межах однієї групи. Фактори ринкового середовища – це явища, процеси зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, які викликають зміни в абсолютній і відносній величині витрат на виробничу і маркетингову діяльність підприємства. Фактори впливають на інновації як у бік їх зростання, так і у бік зменшення, якщо резерви впроваджені в маркетинг інновації були реалізовані не до кінця. Тому, якщо інновації – це можливості підвищення конкурентоспроможності підприємства, то фактори – це явища і процеси, що сприяють перетворенню можливостей у дійсність. Фактори визначають засоби і способи використання маркетингових інновацій, що впливають на результати цього використання.

Наведені в класифікації групи, види і чинники використання інновацій не вичерпують усього їх різноманіття і можуть бути доповнені на основі розгорнутого аналізу ринкової ситуації і резервів внутрішнього середовища підприємства. Зокрема, інновації можуть бути класифіковані за групою товарів, що відрізняються «ступенем новизни»:

- а) оригінальні товари, які описуються в нових термінах;
- б) оновлені товари із зміненими фізичними характеристиками, при незмінності базових характеристик;
- в) товари з новим позиціонуванням зі зміненими сприймаються характеристиками, завдяки чому покупець оцінює ці товари по-новому.

Комерційна або маркетингова інновація базується в основному на варіантах вдосконалення управління, просування, стимулювання і збуту. Маркетингова інновація стосується будь-якої новації, що

стосується окремих інструментів розвитку комплексу маркетингу або всього комплексу інструментарію в цілому.

Інтенсивність маркетингових інновацій визначається новизною і технологічністю етапів впровадження, який забезпечує можливість отримання мінімальних ризиків. Невдалий вибір інновації завжди дорого обходиться підприємству: розпорошуються обмежені ресурси; марно витрачається цінний час; фахівці нехтують іншими (перспективними) можливостями, намагаючись мінімізувати збиток від невдало обраного варіанта підкорення споживачів своїми товарами, послугами.

Критерії економічної оцінки ефективності маркетингових інновацій:

I. Показник І. Ансоффа, що характеризує якість інновації

$$I_a = r d p (T + B) E^* / K,$$

де r – ймовірність успіху в остаточній розробці інновації; d – ймовірність успішного впровадження інновації на ринковому сегменті; p – ймовірність успішної реалізації продукту; T і B – техніко-технологічні і економічні показники; E^* – приведена величина доходу від реалізації товарів, послуг; K – сумарні капітальні вкладення в розробку і реалізацію інновації.

II. Показник Ольсена, що характеризує значимість інновації

$$I_o = r d p S P n / \text{вартість проекту},$$

де S – обсяг продажу продукції в розрахунковий період; P – дохід від реалізації одиниці продукції; N – термін використання даної інновації на виділених сегментах ринку; r – ймовірність успіху в остаточній розробці інновації; d – ймовірність успішного впровадження інновації на ринковому сегменті; p – ймовірність успішної реалізації продукту.

III. Показник Харта, що характеризує повернення капіталу від інновацій

$$I_x = pG^* / (R^* + (D^* + F^* + W)),$$

де G^* – наведена величина валового прибутку; R^* – наведені прямі витрати на дослідження ринку; D^* – наведені прямі витрати на впровадження інновації; F^* – наведені прямі витрати основного капіталу; W – оборотний капітал; p – ймовірність успішної реалізації продукту.

IV. Показник Віллера, що характеризує індекс проекту інновації

$$P_v = r d p (E^* - R^*) / \text{Сумарні витрати}, q$$

де r – ймовірність успіху в остаточній розробці інновації; d – ймовірність успішного впровадження інновації на ринковому сегменті; p – ймовірність успішної реалізації продукту; E^* - приведена величина доходу від реалізації товарів, послуг; R^* – наведені прямі витрати на дослідження ринку.

V. Показник Дісмана, що характеризує виправдані максимальні капітальні вкладення

$$P_d = r p (V^* - X^*),$$

де V^* - наведений дохід від реалізації нововведення; X^* - приведені витрати на розробку і реалізацію нововведення; r – ймовірність успіху в остаточній розробці інновації; p – ймовірність успішної реалізації продукту.

Хоча подібні показники дозволяють оцінити можливі варіанти маркетингових нововведень при більш ніж одному рівні фінансування, чисельна оцінка ефективності для кількох варіантів і для декількох рівнів фінансування є трудомісткою. Тому подібні моделі економічних показників (критеріїв) рекомендується використовувати для швидкого встановлення пріоритетності типових маркетингових нововведень, оскільки вони дають досить обмежену інформацію про «найкращу» їх пріоритетність.

Навчальний тренінг

Основні терміни і поняття

Рушійні сили галузі, рушійні сили традиційних та інноваційних галузей, методи дослідження впливу рушійних сил, метод профілю середовища, метод EFAS, метод аналізу сценаріїв, метод PEST (STEP)-аналізу, продуктові, технологічні та маркетингові інновації, як домінуючі рушійні сили галузі, ключові фактори успіху.

Завдання 1

Методом експертних оцінок відібраний і прорангований перелік факторів зовнішнього середовища підприємства, які найбільшою мірою впливають на перспективи його розвитку – позитивно чи негативно (табл. 1). Кожний з цих факторів, згідно з його вагомістю

для галузі, може мати оцінку в балах від 1 до 3, а також, згідно з його впливом на підприємство, – від 1 до 3 балів.

Таблиця 1

Фактори зовнішнього середовища підприємства

Фактори зовнішнього середовища	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Оцінка впливу (+,-)
Фінанси, процентна ставка за кредит	3	1	+
Місцеві податки	1	1	+
Конкуренти	2	2	+
Партнери	3	3	-
Місцеві органи влади	3	1	-
Профспілки	2	2	-
Постачальники	2	1	+
Споживачі	2	1	-

Визначити комплексний показник впливу кожного з цих факторів на підприємство. Показати графічно профіль середовища для всього переліку факторів.

Завдання 2

Здійснити аналіз галузевих рушійних сил, їх ідентифікацію та дослідження їхнього впливу на зміни галузевих економічних показників (на прикладі конкретної галузі). Треба скласти таблицю з ваговими коефіцієнтами і оцінкою впливу рушійних сил на галузь і виступивши в ролі експерта або аналітика самостійно розрахувати інтегральну оцінку впливу.

*Стратегія без тактики - це найповільніший шлях до перемоги.
Тактика без стратегії - це просто суєта перед поразкою.
Сунь Цзи*

ТЕМА 5. СТРАТЕГІЧНИЙ МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА ПРИВАБЛИВОСТІ ГАЛУЗІ

- 5.1. Потенціал галузевого ринку. Поточний і абсолютний потенціал ринку. Показники місткості ринку.*
- 5.2. Критерії привабливості галузевого ринку.*
- 5.3. Багатокритеріальний метод оцінки привабливості ринку.*

5.1. Потенціал галузевого ринку. Поточний і абсолютний потенціал ринку. Показники місткості ринку

Для оцінки привабливості галузевого ринку і визначення його потенціалу використовують спеціальні методи, в основу яких покладено аналіз попиту. Здійснення такого аналізу дозволяє фірмі оцінити динаміку ринку, зміну його структури з метою вибору правильної стратегії розвитку. Оцінку привабливості окремих сегментів галузевого ринку на основі аналізу динаміки попиту можна здійснювати в такій послідовності:

1. Аналіз якісної сторони попиту сегментів.
2. Аналіз кількісної сторони попиту сегментів (місткість, насиченість, темпи зростання тощо).
3. Вибір стратегічної зони господарювання, де виявлені найсприятливіші умови господарювання.
4. Аналіз сильних і слабких сторін сегментації.

Обсяг попиту на товар дорівнює обсягу продажу його в певний період часу, при цьому виділяють первинний попит на ринку (загальний обсяг купівлі-продажу товарі різних торгових марок усіх виробників за певний період часу) і попит на торгову марку (частина попиту, яка відображає частку окремої фірми певної торгової марки). Загалом попит залежить від багатьох чинників двох типів: неконтрольовані (споживачі, конкуренти і постачальники) і маркетингові (сукупність маркетингових зусиль, які прикладають конкуренти). Як правило, первинний попит значною мірою піддається маркетинговому тиску: із зростанням маркетингового тиску швидкість зміни попиту спочатку зростає, а потім зменшується. При

відсутності маркетингової активності обсяг попиту є мінімальний, а при потужному зростанні – попит досягає свого максимального обсягу. Отже, при цьому ж рівні маркетингового тиску первинний попит буде вищий у період розквіту економіки та нижчий у період її спаду.

Потенціал ринку – це найвища межа попиту в певний проміжок часу. Метою визначення потенціалу ринку може бути:

- досягнення лідерства в галузі;
- завоювання нових сегментів ринку;
- збільшення частки ринку;
- вихід на нові ринки;
- освоєння виробництва нових товарів;
- зміна співвідношень між вітчизняними та іноземними товарами;
- визначення ступеня монополізації галузевого ринку.

Розрізняють поточний і абсолютний потенціал ринку.

Поточний потенціал ринку – це максимальний обсяг первинного попиту внаслідок дії маркетингового тиску всіма конкурентами в галузі.

Абсолютний потенціал ринку – це верхня межа його поточного потенціалу, як правило, це мета, до якої прагне кожен виробник у галузі. Абсолютний потенціал ринку відповідає його місткості, тобто обсягам товарів, які міг би сприйняти ринок за певних умов. Його використовують для розрахунку і оцінки економічних можливостей ринку. Для цього вважають, що кожний потенційний покупець товару є реальним споживачем; споживач використовує товар за будь-якої можливості; обсяг товару, який споживають є оптимальний.

Розрив між поточним і абсолютним рівнями первинного попиту свідчить про рівень привабливості ринку: можливості ринку зростають із збільшенням цього розриву і, навпаки, чим менший розрив, тим ближче рівень насичення. Метод дослідження привабливості ринку, який називають аналізом розривів, розроблений Й. Вебером (рис. 1).

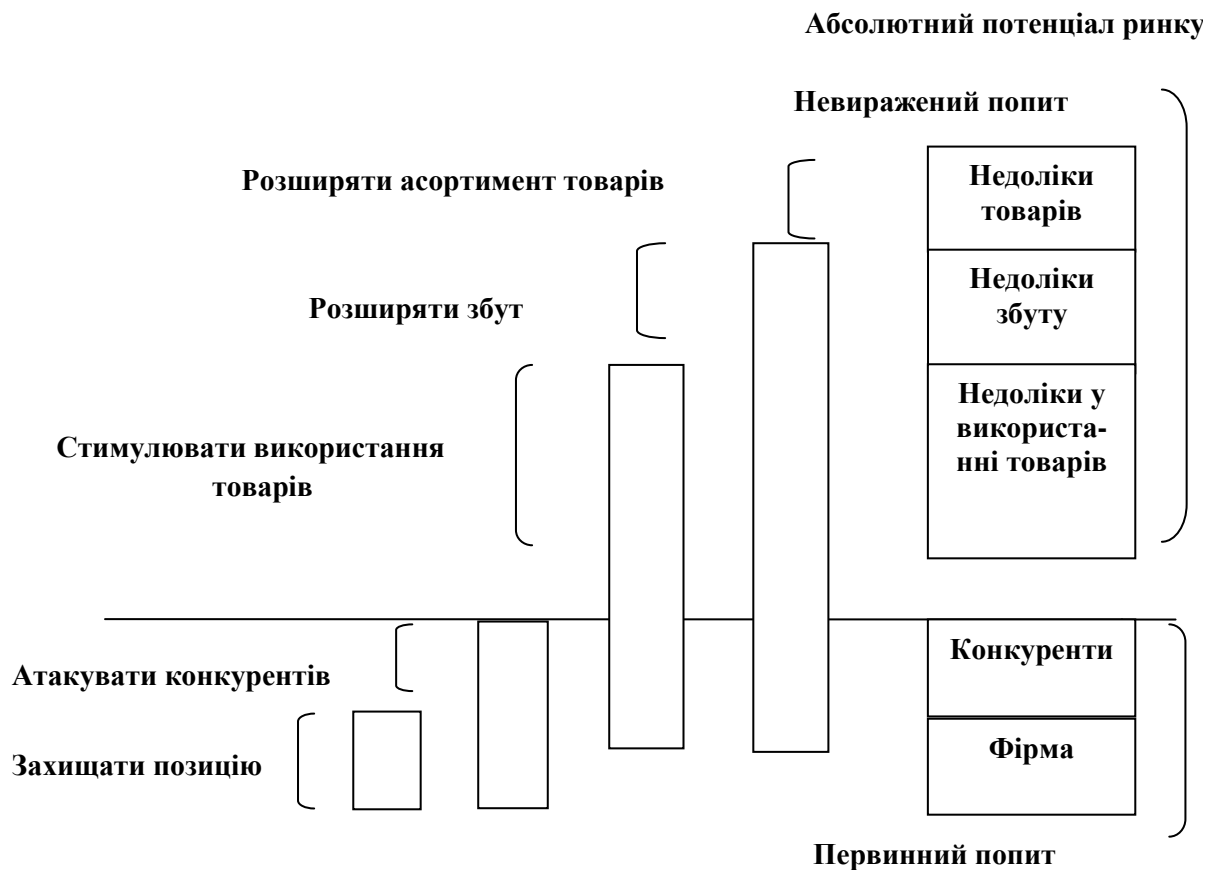


Рис. 1. Метод аналізу розривів (за Й. Вебером)

Абсолютний потенціал ринку складається із первинного і невираженого попиту, який зумовлений недоліками у сфері використання товару, слабкою збутовою активністю, неадаптованістю товарів.

Вибір моделей і методів розрахунку потенціалу галузевого ринку пов'язаний з рівнем інформованості, з можливостями отримання вихідних даних і визначення тенденцій розвитку ринків. Потенціал (місткість) ринку можна визначити за структурними характеристиками; індексом дослідної панелі; рівнем інтенсивності споживання товару; сумою первинного, повторного і додаткового продажів; методом ланцюгових відношень.

Визначення місткості ринку за структурними характеристиками враховує загальний обсяг виробництва товару, його експорт, державний і приватний імпорт, залишки товарів на складах виробничих і торговельних фірм, а також зміни державних запасів за цей же період.

$$Q_p = Q - (E_d + E_{нд}) + (I_d + I_{нд}) + (Z_n - Z_k) + (Z_{дн} - Z_{дк})$$

де Q – обсяг виробництва певного товару в країні; $E_d, E_{нд}$ – експорт товару відповідно державними й приватними фірмами; $I_d, I_{нд}$ – імпорт товарів відповідно державними та приватними фірмами; Z_n, Z_k – залишки товару на складах виробничих і торговельних фірм відповідно на початок і кінець звітної періоду; Zd_n, Zd_k – залишки державних запасів відповідно на початок і кінець звітної періоду.

Визначення місткості ринку за індексом дослідної панелі передбачає врахування багаторазових опитувань продавців (панель) про середній обсяг продажу роздрібною торговою точкою:

$$Q_p = \frac{12}{t} I_{II} M_T$$

де I_{II} – індекс дослідної панелі; M_T – загальна кількість роздрібних магазинів, які реалізують конкретний товар; t – період, протягом якого накопичується інформація про панель (в міс.).

При цьому індекс дослідної панелі характеризує середній обсяг продажу одного роздрібного магазину, який входить у панель:

$$I_{II} = \frac{\sum_{i=1}^M (z_i^N - z_i^K) + Q_i}{M_T}$$

де z_i^N, z_i^K – залишки товарів на складах i -го магазину відповідно на початок і кінець звітної періоду; Q_i – обсяг продажу i -го магазину за цей же період; M_T – кількість роздрібних магазинів, які входять у панель.

Визначення середньорічної місткості ринку за рівнем інтенсивності споживання товару враховує дані про кількість споживачів продукції (N), середню вартість товару, який споживає один покупець (V_m) і середню тривалість повного циклу експлуатації товару (T_m):

$$Q_p = \frac{N \cdot V_m}{T_m}$$

Кількість споживачів визначити непросто: різні споживачі можуть купляти один і той же товар і для кожного з них кратність покупок є різною. Споживач стає реальним покупцем лише за умови виявлення певних критеріїв: ціни на товар, географічного розташування споживачів, потреби у спільному використанні товарів.

Визначення місткості ринку за сумою первинного, повторного та додаткового продажу передбачає поділ всіх споживачів на тих, які вперше купують (первинний продаж – P_n), які повторно купують

товар на заміну старому (вторинний продаж – P_e) і тих, які купують додатково до вже наявних товарів (додатковий продаж – P_d). Тому місткості ринку становитиме:

$$Q_p = P_n + P_e + P_d$$

Первинний попит на товар тривалого користування визначають за такими показниками: кількість реальних і нових споживачів, рівень їхньої забезпеченості товарами тривалого користування. Складніше оцінити попит на заміну, тому що потрібно брати до уваги наявність товарів тривалого користування, поділ їх за термінами експлуатації, частоту заміни товару, ефект появи нових технологій виготовлення тощо. Попит на заміну перебуває в прямій залежності від наявної кількості товарів тривалого користування і терміну їх експлуатації.

Визначення місткості ринку за методом ланцюгових відношень передбачає послідовну декомпозицію попиту для товарів виробничого чи споживчого призначення. Наприклад, для підприємства, яке виготовляє верстати з числовим програмним керуванням, місткість ринку методом ланцюгових відношень визначають так:

$$Q_p = N_c \Pi g_1 g_2 g_3 g_4$$

де N_c – кількість підприємств-споживачів цієї продукції; Π – середній розмір прибутку одного підприємства; g_1 – частка прибутку, яку підприємство в середньому витрачає на переозброєння і реконструкцію свого виробництва; g_2 – питома вага витрат на машини та устаткування в частці прибутку; g_3 – частка витрат на металообробне устаткування в сумі витрат; g_4 – прогнозна частка витрат на верстати з числовим програмним керуванням у сумі витрат.

Місткість ринку, наприклад, для нової карамелі кондитерської фабрики можна обчислити за формулою:

$$Q_p = N D g_1 g_2 g_3 g_4 g_5$$

де N – чисельність населення; D – дохід на душу населення; g_1 – частка коштів, які витрачають на продукти харчування; g_2 – частка коштів, які витрачають на кондитерські вироби; g_3 – частка коштів, які витрачають на цукерки; g_4 – частка витрат на нешоколадні цукерки; g_5 – очікувана частка витрат на нову марку карамелі.

При визначенні потенціалу ринку перелічені методи розрахунку місткості ринку можна використовувати незалежно або кілька одночасно, що підвищує ймовірність отримання точних результатів, особливо при нестачі інформації.

Привабливість галузевого ринку можна оцінити не лише кількісними методами, але і евристичними, які враховують динаміку попиту в часі і можливість перспективи його зміни в майбутньому, при цьому прогноз ґрунтується на об'єктивній маркетинговій інформації. До таких методів можна віднести визначення індикатора купівельної спроможності, аналізу і декомпозиції трендів, експоненціального згладжування та експлікативні моделі.

Індикатор купівельної спроможності включає такі складові як кількість споживачів, їхню купівельна спроможність, їхню готовність до витрат. При цьому застосовують два підходи: використання стандартного індексу купівельної спроможності ІКС чи спеціального ІКС для певного ринку товарів.

Стандартний ІКС враховує такі індикатори:

$$IKC_i = 0,5N_i + 0,3R_i + 0,2V_i$$

де N_i – частка чисельності жителів i -тої стратегічної зони господарювання від загальної чисельності населення країни; R_i – частка i -тої зони в загальному доході населення країни; V_i – частка i -тої зони в загальному обсязі роздрібного продажу в країні.

Вагові коефіцієнти в цій формулі визначають емпірично з використанням регресивного аналізу і здебільшого застосовують до товарів споживчого призначення. Ці стандартні ІКС публікують у спеціальних журналах, наприклад, в американському "Sales & Marketing Management", європейських "Chase Ekonometrics" і "Business International", які подають ІКС для 117 країн світу. Спеціальні ІКС базуються на цих же складових потенціалу ринку, але вони краще адаптовані для кожної сфери дослідження.

Аналіз декомпозиції трендів передбачає розкладання часового ряду продажу на головні компоненти, вимірювання зміни кожної складової у минулому та її екстраполяція на майбутнє. Цей прогноз коректний тільки на короткий період часу, протягом якого характеристики явища практично не змінюються.

Експоненціальне згладжування використовують для короткотермінового прогнозу і передбачає розрахунок середньозваженого обсягу продажів за минулі періоди:

$$Q = aQ_t + (1-a)Q_{t-1}$$

де Q – вирівняний обсяг продажу в поточному періоді; a – константа вирівнювання; Q_t – обсяг продажу за період t ; Q_{t-1} – вирівняний обсяг продажу за період $t-1$.

Експлікативні (пояснювальні) моделі дають змогу імітувати ринкові ситуації в межах альтернативних сценаріїв. Спочатку встановлюють причинну структуру, розробляють декілька сценаріїв і для кожного з них оцінюють імовірний попит. Прогноз на основі експлікативної моделі також передбачає екстраполяцію, але вже іншого порядку: в умовах глибоких і швидких змін середовища математична модель не в змозі передбачити вплив змін, які в ній спочатку не були враховані. На відміну від експерта модель не надається до імпровізації та пристосування до зміни галузевого середовища.

5.2. Критерії привабливості галузевого ринку

Привабливість галузі – це можливість отримання довгострокового і стабільного рівня продажів і прибутку для фірми в певному ринковому сегменті. Оцінка привабливості галузі, ринку або конкретного сегмента бізнесу проводиться для: розуміння перспектив розвитку галузі та оцінки доходів в довгостроковому періоді, оцінки доцільності входу на ринок і аналізу перспектив фірми в сегменті, аналізу рівня ринкових ризиків, а також для вибору пріоритетних напрямків діяльності.

Фактори привабливості ринку – це критерії для оцінки привабливості галузі, які можна розділити на 5 груп:

1. Описують потенціал продажів у довгостроковому періоді (не менше 3 років):

– місткість ринку: чим вище розмір сегмента, тим вище потенційний обсяг продажів на ринку;

– темп зростання ринку (в%) чим вище темп зростання сегмента, тим вище можливості по нарощуванню обсягів продажів;

– прибутковість сегмента (в%) чим вище потенційна рентабельність бізнесу в сегменті, тим вище рівень доходу фірми;

– рівень зрілості ринку: чим нижча зрілість ринку, тим вищі перспективи для бізнесу;

– швидкість зміни умов ринку чим вище швидкість змін ринкових умов (зміна технологій, попиту, факторів конкуренції), тим вище потреба в постійному пристосуванні до нових ринкових реалій і вище витрати на пристосування.

2. Описують потенціал ринку з точки зору попиту і переваг споживачів:

– розмір цільової аудиторії (в тис. осіб): чим більший розмір аудиторії, для якої пропонується товар, тим більший потенційний обсяг продажів на ринку;

– penetрація товару (в%): чим менша частка користування товаром серед споживачів, тим більший потенціал зростання продажів;

– частота використання: чим нижча частота використання, тим вищий потенціал зростання продажів;

– прихований попит: наявність незадоволених потреб говорить про наявність вільних ринкових ніш у сегменті;

– рівень лояльності: чим вища незадоволеність існуючим рівнем товару на ринку, тим легше переключити споживачів конкурентів;

– рівень доходів споживачів: чим вища економічна стабільність і платоспроможність споживачів, тим стійкіше можливе зростання бізнесу;

– еластичність попиту: низька чутливість попиту до ціни дозволяє встановлювати надбавку до ціни, мінімізує ризик цінової конкуренції;

– постійність попиту: чим нижча постійність рівня попиту (сезонність, стрибки в споживанні, залежність попиту від модних тенденцій), тим вищий ризик отримання нестабільного рівня доходу.

3. Визначають умови конкуренції і наявність бар'єрів у галузі:

– наявність товарів замінників: присутність на ринку товарів, що пропонують аналогічні властивості, але за нижчою ціною, ускладнює залучення споживачів до продукту фірми;

– кількість гравців: чим більше гравців в галузі, тим складніше захопити високу частку ринку;

– різноманітність асортименту: чим більша різноманітність асортименту на ринку, тим складніше диференціювати свій товар від товарів-конкурентів і знайти свою конкурентну перевагу;

– можливості до підвищення цін: чим нижчі можливості до зростання цін, тим менша норма прибутковості в сегменті;

– монополія на канали збуту: чим вища монополізованість каналів продажів, тим складніше представити новий товару цільової аудиторії;

– присутність відомих брендів: чим популярніший бренд фірми на ринку, тим більше ресурсів буде потрібно на перехід споживачів на продукт фірми;

– обсяг інвестицій в підтримку товару: чим більший рівень рекламних інвестицій в галузі, тим складніше вивести невідомий продукт на ринок;

– рівень технологічності гравців: чим вища технологічна оснащеність гравців, тим складніше конкуренція;

– рівень мобільності гравців: чим швидше гравці можуть реалізовувати відповідні дії, тим складніше конкурувати на ринку;

– обмеженість ресурсів обмеження в доступі до ресурсів (наприклад, трудовим - кваліфікований персонал, фінансовим - кредитами) або сировини, які потрібні для виробництва товару, знижують привабливість ринку;

– обмеження з боку держави чим вище обмеження і втручання держави в галузь, тим нижче її прибутковість і привабливість для компанії.

4. Оцінюють ринкові тренди і визначають перспективи бізнесу на ринку:

– опис попиту: зміна переваг, цінностей і стилю життя споживачів може призвести до спаду попиту на товар і відмови від продукту фірми;

– чисельність аудиторії: зниження чисельності аудиторії в сегменті призведе до зниження попиту на товар;

– платоспроможність аудиторії: зниження платоспроможності аудиторії ринку може привести до зниження частоти використання товаром, придбання конкретної дешевші аналоги або відмови від користування категорією продуктів;

– імовірність входу нових гравців: перспективи входження нових сильних гравців підвищують ризик посилення конкуренції і зниження прибутковості галузі;

– дешеві замітники: зростання низько-вартісних пропозицій конкурентів знижує прибутковість галузі та підвищує ризик переходу споживачів, чутливих до ціни;

– вплив держави: збільшення обмеження з боку держави (очікування введення більш жорстких правил функціонування на ринку, нових правових актів) збільшують ризик існування в галузі і зниження прибутковості бізнесу;

– фактори макросередовища: економічна криза, зміна влади, зміна клімату, посилення кліматичних умов можуть розглядатись як потенційні ризики зниження прибутковості;

– зниження темпів зростання ринку: чим нижче потенціал зростання ринку в довгостроковому періоді, тим нижче привабливість галузі;

– динаміка витрат: прогнозоване підвищення витрат на виробництво знижує прибутковість і привабливість цільового ринку;

– зміна технологій: зміна технології або очікуваний технологічний прорив може значно змінити баланс сил в галузі.

5. Оцінюють конкурентоспроможність товару:

– якість товару: товар фірми здатний задовольнити ключові потреби споживачів цільового ринку на ефективному рівні;

– унікальність товару: товар фірми володіє стійкою конкурентною перевагою перед товарами конкурентів;

– сила торгової марки: товар фірми має високий рівень знання, позитивні асоціації і хороший імідж серед цільової аудиторії;

– забезпеченість ресурсами: фірма має достатні ресурси для функціонування на ринку: кваліфікований персонал, доступ до фінансів, можливості маркетингу, доступ до ринкових технологій;

– рівень компетенції: фірма володіє достатньою компетенцією для функціонування в сегменті;

– швидкість реакції: фірма здатна реагувати на ринкові зміни швидко і своєчасно;

– рівень цін і прибуток: фірма здатна продавати свій товар на ринку за ринковими цінами з хорошою нормою прибутку;

– просування товару: фірма здатна підтримувати, рекламувати і розвивати свій товар на конкурентному рівні;

– розподіл товару: фірма здатна побудувати необхідну систему дистрибуції товару, щоб зробити його доступним для цільової аудиторії.

Результати аналізу галузі і конкуренції в ній в остаточному підсумку дозволяють оцінити ситуацію в галузі загалом і зробити висновок про привабливість чи непривабливість галузі на даний момент і в перспективі.

При оцінці привабливості галузі різними авторами пропонується враховувати різну кількість показників галузі, при цьому найчастіше варіюється і питома вага кожного показника (табл. 4).

Привабливість галузі за Харрісоном

№ зп	Чинники	Вага	Бал	Оцінка
1.	Вплив постачальників	0,10	4	0,40
2.	Вплив споживачів	0,10	4	0,40
3.	Вплив товарів-замінників	0,03	2	0,06
4.	Міцність бар'єрів входу	0,10	3	0,30
5.	Рівень конкуренції	0,15	2	0,30
6.	Рівень і тип регулювання з боку держави	0,10	1	0,10
7.	Вплив соціально активних груп	0,03	2	0,06
8.	Ставлення суспільства до галузі	0,03	2	0,06
9.	Швидкість технологічних нововведень	0,03	5	0,15
10.	Вплив профспілок	0,06	2	0,12
11.	Ставлення фінансових організацій і посередників до галузі	0,03	2	0,06
12.	Темпи зростання	0,04	4	0,16
13.	Прибутковість	0,10	4	0,40
14.	Ефективність функціонування в період економічного спаду	0,10	5	0,50
Усього		1,00	-	3,07

Найвищий - 5, найнижчий - 1.

У свою чергу, А.Дж. Томпсон запропонував комплексну методику оцінки привабливості галузі. Згідно його підходу, для кожної галузі існує набір факторів, від яких залежить її привабливість. До таких факторів можна віднести розмір ринку, рівень конкуренції, темпи зростання галузі, стадія життєвого циклу галузі, кількість конкурентів, кількість споживачів, швидкість зміни технологій, розмір початкових інвестицій (бар'єри входу і виходу) і середню прибутковість галузі.

Привабливість галузі за А. Дж. Томпсоном

№ зп	Показник	Питома вага	Бал	Оцінка
1.	Розміри ринку	0,15	5	0,75
2.	Прогнозований темп зростання ринку	0,20	1	0,20
3.	Історичний і прогнозований прибуток	0,10	1	0,10
4.	Рівень конкуренції	0,20	5	1,00
5.	Загрози і можливості	0,15	1	0,15
6.	Вплив сезонних і циклічних факторів	0,05	2	0,10
7.	Вимоги до рівня технології і капіталовкладень	0,10	3	0,30
8.	Вплив середовища	0,05	4	0,20
9.	Вплив регулювання соціальної й економічної політики	-	-	-
Усього		1,00	-	2,80

Найвищий - 5, найнижчий - 1.

Методика вимірювання привабливості галузі за А.Дж. Томпсоном полягає в тому, щоб спочатку виявити чинники привабливості галузі, а потім скласти таблицю з дійсно значимих чинників, оцінити питому вагу кожного з них у відсотках, а потім позначити величину кожного чинника привабливості за шкалою від 1 до 5, де 1 – найменша величина, а 5 – найбільша величина. Значення вагових коефіцієнтів визначають на основі аналізу інформації про галузь, її основні показники ефективності і прибутковості, а також з використанням експертної оцінки. Значення по стовпчику «бал» повинні бути розраховані на основі статистичних та інших аналітичних даних. Шляхом перемноження питокої ваги і балу чинника отримують зважену оцінку за кожним чинником. Для того, щоб знайти загальну оцінку привабливості галузі, необхідно підсумувати отримані зважені оцінки. Так, оцінці 1 відповідає абсолютно неприваблива галузь, а оцінці 5 - приваблива. Оцінка привабливості галузі з використанням даної методики має високу об'єктивністю, оскільки залежить від конкретних фактичних даних аналізу галузевого середовища.

Одним із загальних показників привабливості галузі є рівень одержання прибутку. Якщо в конкретній галузі існує перспектива одержання прибутку більш високого, ніж в інших галузях, то цю галузь можна вважати привабливою. Якщо ж рівень можливого прибутку нижчий, ніж в інших галузях, то галузь вважається непривабливою. Але завжди слід враховувати, що привабливість – поняття відносне, а не абсолютне, і тому уявлення про шляхи розвитку галузі залежить від дослідника. Іншими словами, привабливість галузі повинна оцінюватися з позиції конкретної фірми. Якщо фірма робить висновок, що галузь приваблива, то вона звичайно бере на озброєння агресивну стратегію зростання і розвитку, що припускає збільшення зусиль на розвиток продажів, здійснення інвестицій для розширення виробничих можливостей і відновлення устаткування та ін. Такі дії необхідні для зміцнення конкурентних позицій фірми в перспективі.

Якщо фірма робить висновок про непривабливість галузі, то її дії можуть бути такі:

- успішно діюча фірма буде виявляти обережність при інвестуванні і буде намагатися захистити свою конкурентоспроможність і прибутковість у перспективі чи прийняти рішення про диверсифікацію в більш сприятливі сфери діяльності;

- більш слабка фірма може взагалі піти з галузі чи прийняти рішення про злиття з конкурентами;

- якщо ж фірма не належить до даної галузі і розглядає питання про приєднання до неї, то вона може прийняти негативне рішення і почати пошук інших можливостей.

Кваліфікований аналіз загальної ситуації в галузі і конкуренції в ній – об'єктивно важлива передумова розробки ефективної стратегії.

5.3. Багатокритеріальний метод оцінки привабливості ринку

Привабливість ринку можна оцінити не лише за величиною попиту, але й за іншими критеріями, які дозволять провести комплексний моніторинг галузевого середовища, динаміку його розвитку за умов невизначеності і ризику. Один з методів оцінки привабливості галузевого ринку, який ґрунтується багатокритеріальному підході, запропонований І. Ансоффом (табл. 6).

Такими критеріями є перспективи зростання попиту, рентабельності, нестабільності та ключові чинники успіху.

Таблиця 6

Критерії привабливості ринку за І. Ансоффом

№ зп	Параметри	Перспективи	Чинники
1	Потреба ↓	Зростання попиту	Фаза життєвого циклу галузі
			Потенціал ринку
			Купівельна спроможність
2	Технологія ↓	Рентабельність	Кількість конкурентів
			Інтенсивність конкуренції
			Система збуту
3	Тип споживача ↓	Нестабільність	Державне регулювання
			Економічна
			Технологічна
4	Географічний район	Чинники успіху	Соціально-політична

Темпи зростання галузі на основі росту обсягів продажів створюють можливості для стратегічного розвитку окремих сегментів ринку. Однак зростання обсягів продажів необхідно спів ставляти із темпами і фазами життєвого циклу галузі. На основі розрахунку темпів росту і приросту галузі відповідно до різних підходів можна оцінити швидкість росту ринку.

Отримання очікуваного прибутку вище середньогалузевого за умови досягнення оптимальної величини витрат на виробництво продукції створює перспективи для зростання рентабельності в галузі. Швидка зміна умов функціонування галузі, тобто нестабільність середовища створюють передумови для невизначеності очікуваного обсягу продажів і рівня рентабельності.

Темпи зростання попиту оцінюються для не пройденої частини поточної та наступної фази життєвого циклу товару. Оцінюючи рентабельність, враховують, що досягнутий її рівень у СЗГ може залишитись незмінним або змінитися істотно, тому розрахунок доцільно робити на короткострокову та довгострокову перспективу й обов'язково брати до уваги рівень майбутньої нестабільності. Схема оцінки привабливості СЗГ за цим методом зображена на рис. 2. Перелічені параметри визначають для кожної потенційної СЗГ.

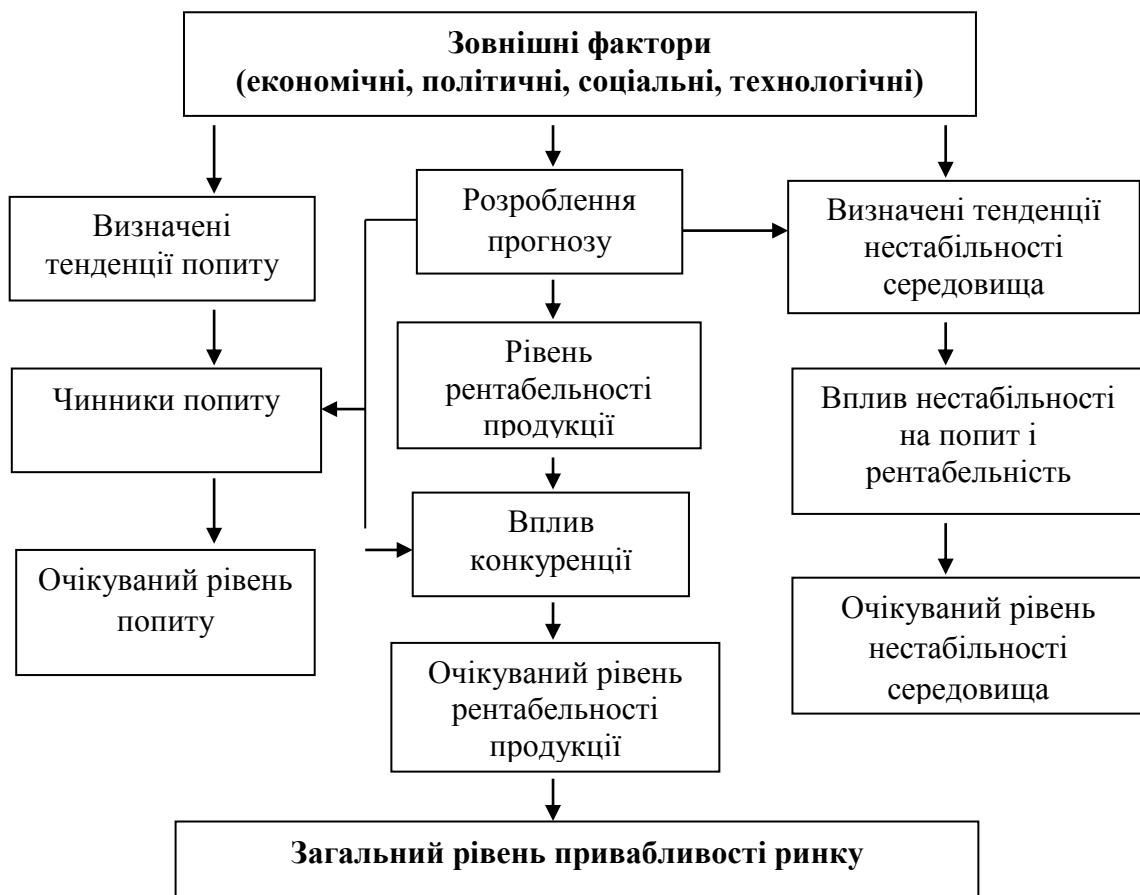


Рис. 2. Оцінка привабливості ринку за І. Ансоффом

На основі впливу глобального попиту економічних, соціальних, політичних і технологічних умов на відповідну СЗГ оцінюють зростання попиту, рентабельності та рівня нестабільності. В результаті аналізу чинників, які визначають перелічені величини, прогнозують можливі зміни в їхніх тенденціях, загальні зрушення у близькій і далекій перспективі.

Аналіз чинників, які визначають попит, і оцінку змін в тенденціях його зростання здійснюють за схемою (табл. 7). Оцінюють ці можливі зміни в перспективі за шкалою інтенсивності (негативна зміна – (від 0 до -5), збереження попереднього стану – 0, позитивна зміна – (від 0 до +5)).

Виділення чинників і оцінка впливу їх зміни на попит визначається методом експертної оцінки. Алгоритм оцінки може виглядати наступним чином: виділяють чинники, зміна яких може вплинути на зміну попиту в кожному сегменті ринку; визначають правила оцінки, наприклад: кожному з чинників експерт присвоює бал залежно від ступеня впливу зміни чинника на зміну попиту в проміжку від -1 до +1. Якщо в оцінюваний період прогнозується

якісна зміна чинника (стрибок), то оцінка зміни попиту розбивається на 2 частини: до і після стрибка; відповідно подальший аналіз буде розглядатися з точки зору впливу чинника на зміну попиту до і після стрибка; інтегрована оцінка визначається як середня арифметична думок експертів. Кожній з груп параметрів присвоюється питома вага.

Таблиця 7

Оцінка зміни попиту в галузі

№ зп	Показники	Шкала інтенсивності		
		-5	0	+5
		Знизяться		Підвищаться
1	Темпи зростання відповідного сектора економіки	Знизяться		Підвищаться
2	Частка споживачів певного сектора в складі населення	Розширення		Звуження
3	Динаміка географічного розширення ринків	Знизяться		Підвищаться
4	Рівень старіння продукції	Знизяться		Підвищаться
5	Рівень оновлення продукції	Знизяться		Підвищаться
6	Рівень оновлення технології	Підвищаться		Знизяться
7	Рівень насичення попиту	Знизяться		Підвищаться
8	Рівень сприйняття товару	Посилиться		Послабшає
9	Державне регулювання витрат	Посилиться		Послабшає
10	Державне регулювання попиту	Посиляться		Послабшають
11	Несприятливі чинники зростання рентабельності	Посиляться		Послабшають
12	Несприятливі чинники зростання попиту	Зменшаться		Зростуть
13	Інші чинники, які мають значення для СЗГ			
Загальна оцінка змін попиту				

Аналогічно оцінюють зміни в тенденціях рентабельності продукції, яка залежить від рівня прибутку та витрат виробництва в певній СЗГ (табл. 8).

Розраховану оцінку застосовують для коригування результатів екстраполяції для отримання якісної характеристики майбутньої тенденції. Поєднання перспектив зростання G , рентабельності R і можливого рівня нестабільності (O – сприятливі тенденції, T –

несприятливі тенденції) дає змогу отримати загальну оцінку очікуваної привабливості конкретної СЗГ:

$$P_{CЗГ} = aG + bR + cO - dT$$

де a, b, c, d – коефіцієнти, визначаються експертами і характеризують внесок кожного фактора в загальну привабливість ринку, причому $a+b+c+d=1$.

Таблиця 8

Оцінка зміни рентабельності продукції в галузі

№ зп	Показники	Шкала інтенсивності		
		+5	0	-5
1	Коливання рентабельності	Відсутні		Дуже великі
2	Коливання обсягу продажу	Відсутні		Дуже великі
3	Коливання цін	Відсутні		Дуже великі
4	Циклічність попиту	Відсутня		Дуже велика
5	Характеристика структури ринку	Висока концентрація		Рівномірний розподіл
6	Стабільність структури ринку	Висока		Низька
7	Оновлення асортименту продукції	Рідко		Дуже часто
8	Тривалість життєвих циклів	Велика		Мала
9	Час розроблення нової продукції	Тривалий		Короткий
10	Витрати на наукові дослідження	Великі		Малі
11	Витрати входження у товарний ринок	Високі		Низькі
12	Агресивність пріоритетних конкурентів	Низька		Дуже висока
13	Конкуренція зарубіжних фірм	Слабка		Дуже сильна
14	Конкуренція на ринках ресурсів	Слабка		Дуже сильна
15	Інтенсивність реклами	Низька		Дуже висока
16	Рівень задоволення потреб	Високий		Низький
17	Державне регулювання конкуренції	Відсутнє		Дуже жорстке
18	Державне регулювання виробництва	Відсутнє		Дуже жорстке
19	Тиск споживачів	Слабкий		Сильний

I. Ансофф пропонує визначати дві незалежні оцінки: короткострокову (застосовується в матриці McKinsey і довгострокову (для управління набором видів діяльності). Якщо значення коефіцієнта привабливості ринку негативне – галузь чи сегмент вважається непривабливим. Негативне значення може бути результатом наявності занадто багатьох перешкод з боку зовнішнього середовища: згасаючий попит, високі вхідні бар'єри на ринок, високий ступінь корумпованості чиновників, високий ступінь залежності від рішень, прийнятих місцевими органами влади тощо, а також в разі, якщо позиції конкурента настільки сильні, що подолати ситуацію і завоювати частину ринку з тими можливостями, які є на даний момент часу у фірми, не є можливим (або така можливість є, але всі витрати і капіталовкладення для завоювання ринку не окупляться в прогнозований період).

Слід зазначити, що розроблений I. Ансоффом підхід до оцінки привабливості СЗГ є доволі обґрунтованим, хоча серед учених і практиків існують певні розходження щодо її критеріїв.

Навчальний тренінг

Основні терміни і поняття

Потенціал ринку, поточний і абсолютний потенціал, показники місткості ринку, критерії привабливості галузевого ринку, привабливість галузі за Харрісоном, привабливість галузі за А. Дж. Томпсоном, критерії привабливості ринку за I. Ансоффом.

Завдання 1

Дослідіть можливості ринку методом аналізу розривів Й. Вебера з позицій парфумерної фірми, яка випускає засіб для полоскання рота. Потенційним споживачем його може бути будь-яка людина віком понад п'ять років (90 % населення України). Цей засіб рекомендовано використовувати два рази на день. Нормальне разове використання становить 27,3 грам. Засіб фасується у флакони об'ємом 440 грам. Опитування споживачів засвідчило, що 35,9 % опитаних користуються засобами для полоскання рота, з них 14,5 % вже користуються засобом цього виробника. Вкажіть основні причини і шляхи подолання наявних відхилень.

Завдання 2

Під час панельного дослідження реалізації продукції задіяні 200 магазинів, з них 50 взяли участь у панельних опитуваннях. За результатами проведеного дослідження отримані такі результати:

а) запас продукції на складах цих 50 магазинів становив: на 1 січня – 15 тис. од., на 1 липня – 10 тис. од.;

б) у січні 200х р. ними закуплено 25 тис. од. продукції різних марок, у лютому – 5 тис. од.

Визначити індекс панелі й місткість ринку продукції. Навести приклади товарів-новинок, які з'явилися на ринку останнім часом. Які конкурентні переваги вони мають?

Завдання 3

Провести діагностику певної галузі, використавши методику М. Портера з дотриманням діагностичних процедур, а саме:

1. профіль галузі, її загальна характеристика;
2. оцінювання рушійних сил розвитку галузі;
3. оцінювання сил конкуренції;
4. діагностика конкурентних позицій підприємств-суперників;
5. аналіз діяльності найближчих конкурентів;
6. визначення ключових факторів успіху, їх оцінювання;
7. перспективи розвитку галузі.

Якою б не була хорошою стратегія, час від часу треба дивитися на результат
Уїнстон Черчілль

ТЕМА 6. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ

- 6.1. Фінансова стратегія підприємств галузі: суть та етапи.*
- 6.2. Стратегічний аналіз фінансових показників підприємств галузі.*
- 6.3. Модель стратегічного PIMS-аналізу.*
- 6.4. Інвестиційні аспекти фінансової стратегії. Галузевий ризик.*
- 6.5. SPASE-аналіз інвестиційного потенціалу фірм галузі.*
- 6.6. Моніторинг інвестиційної привабливості галузі.*
- 6.7. Стратегії злиття і поглинання в галузі*

6.1. Фінансова стратегія підприємств галузі: суть та етапи

В умовах невизначеності і турбулентності зовнішнього середовища від керівництва комерційних фірм вимагається прийняття найбільш ефективних управлінських, інвестиційних і фінансових рішень, що обумовлює необхідність і актуальність дослідження процесів формування фінансової стратегії підприємств конкретної галузі. Висока динаміка основних макроекономічних показників, зростаючі темпи світового технологічного прогресу при збереженні національної проблеми «технологічного відставання», часті коливання кон'юнктури фінансового і товарного ринку, непостійність державної економічної політики і форм регулювання фінансової діяльності не дозволяють ефективно управляти фінансами підприємства на основі лише раніше накопиченого досвіду і традиційних методів фінансового менеджменту. Прийняття стратегічних рішень має базуватися на обґрунтованому визначенні рівня фінансово-економічної ефективності діяльності фірм і забезпечувати її планомірний розвиток на основі розширеного відтворення використовуваних ресурсів. Таким чином, аналітична робота стає одним з найважливіших напрямів фінансового менеджменту на підприємствах, а формування науково обґрунтованих фінансових прогнозів і стратегій – об'єктивною необхідністю.

Фінансова стратегія – це основний план заходів, який передбачає напрямки формування фінансів, їх планування та

забезпечення, вирішує задачі, що забезпечують фінансову стійкість підприємства в ринкових умовах господарювання. Тобто фінансова стратегія включає детальний план заходів, щодо забезпечення у довгостроковій перспективі економічного зростання фірм, шляхом ефективного управління фінансовою діяльністю та розвитку фінансових відносин, а також орієнтований на досягнення головної корпоративної стратегії компанії. Це визначення, по-перше, розглядає фінансову стратегію як план заходів, що дозволяє конкретизувати її; по-друге, розглядається її довгострокова перспектива, що показує її стратегічну значимість; по-третє, відображає залежність фінансової стратегії від загальної корпоративної стратегії.

Фінансова стратегія відіграє вагомую роль в ефективному розвитку фірм галузі, зокрема:

1. забезпечує реалізацію фінансових цілей економічного розвитку компанії;
2. реально оцінює фінансові можливості, максимально використовує її фінансовий потенціал і активно маневрує фінансовими ресурсами;
3. забезпечує швидку реалізацію перспективних інвестиційних можливостей, які виникають в процесі змін зовнішнього середовища;
4. враховує всілякі альтернативи розвитку безконтрольних факторів зовнішнього середовища і мінімізує їх негативні наслідки для фірм галузі і ризику;
5. показує переваги фірми у фінансовій діяльності порівняно з її найближчими конкурентами;
6. забезпечує взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління фінансовою діяльністю;
7. забезпечує відповідну фінансову поведінку в найважливіших стратегічних фінансових рішеннях;
8. формує основні критерії оцінки вибору найважливіших фінансових управлінських рішень;
9. є однією з основних умов змін організаційної структури управління і організаційної культури компанії.

Кожна фірма в галузі є унікальною, тому і її стратегія повинна бути оригінальною, тобто вона залежить від положення фірми на галузевому ринку, її потенціалу, динаміки розвитку, поведінки конкурентів, особливості продукції або послуг, стану економіки країни, соціального середовища тощо.

Ефективна фінансова стратегія фірм галузі забезпечується при врівноваженні теорії і практики розробки фінансової стратегії, при

відповідності стратегічних фінансових цілей реальним фінансовим і економічним можливостям, через ефективне управління фінансовою діяльністю, з огляду на зміни фінансово-економічної ситуації.

Таким чином, фінансову стратегію підприємства можна визначити, як одну з найважливіших функціональних стратегій, комплекс дій із досягнення довгострокових цілей фінансової діяльності на основі максимально ефективного залучення і використання фінансових ресурсів.

Фінансова стратегія є одним з основних інструментів управління діяльністю підприємства: реалізація підприємством будь-яких стратегічних, тактичних і оперативних рішень нерозривно пов'язана з фінансовою стратегією, оскільки в системі ринкових відносин будь-яка економічна дія обумовлена фінансовою складовою.

Фінансова стратегія повинна відповідати наступним принципам:

– актуальність, своєчасність – стратегія повинна відповідати зовнішнім і внутрішнім чинникам, впливати на діяльність фірми, саме в той період, коли вона була сформована. Одночасно зі зміною умов зовнішнього середовища повинна змінюватися і стратегія фірми;

– обґрунтованість – фінансова стратегія повинна ґрунтуватися на економічних розрахунках внутрішніх і зовнішніх умов фірми, на підставі яких вибирається саме цей шлях стратегічного розвитку, а також прогностичні показники стану галузі і економіки загалом.

– узгодженість – фінансову стратегію слід узгоджувати з усіма внутрішніми і зовнішніми нормативно-правовими актами, що регламентують діяльність фірми, а також з корпоративною стратегією розвитку.

Таким чином, головною метою фінансової стратегії доцільно визнати перехід від реактивної форми управління (прийняття управлінських рішень як реакції на поточні проблеми) до управління на основі аналізу та прогнозів (фінансово-господарського стану, ефективності управління компанією, сильних і слабких сторін; перспектив розвитку ринків продукції, що випускається, потенційних ризиків). Як показує досвід, поточна господарська діяльність більшості вітчизняних підприємств демонструє або повну відсутність будь-яких елементарних стратегій, або їх «аморфність» і неможливість достовірної фінансової верифікації прийнятого на тому чи іншому підприємстві стратегічно-цільового комплексу. Стало вже стандартним прийняття фінансової стратегії, орієнтованої на отримання «прийняттого» прибутку, і «розвиток» підприємства, під

яким розуміють просте нарощування будь-яких кількісних показників – обсягів продажів, майна, рідше – кількісне збільшення фінансових результатів діяльності. Подібні стратегії консервують застарілі господарські традиції та неефективні методи управління фінансово-господарською діяльністю, виправдовують економічні некоректні витрати і загалом втрачають свій інноваційний ефект.

Важливою умовою формування ефективної фінансової стратегії є визначення стадії життєвого циклу фірми в галузі, оскільки пріоритетність стратегічних фінансових цілей, ступінь інвестиційної активності, інтенсивність залучення і використання фінансових ресурсів, напрямки розподілу прибутку, а також рівень і види ризиків є на різних стадіях життєвого циклу (табл. 1).

Таблиця 1

Стадія	Характеристика етапу	Специфіка розробки фінансової стратегії
Зародження	Практична реалізація бізнес-ідеї, вихід на ринок, спроба знайти свій сегмент ринку. Відбувається фінансове становлення фірми, формування і накопичення її активів.	Ускладнено залучення кредитних ресурсів, джерелами фінансування бізнесу стають кошти власників, тому показник фінансового важеля надзвичайно низький. Залучення і утримання клієнтів найчастіше відбувається за рахунок низької ціни і довгострокової дебіторської заборгованості, виникає потреба в концентрації зусиль на управлінні платоспроможністю. Необхідно контролювати виконання плану виробництва і реалізації продукції, підтримувати оптимальний рівень витрат, забезпечувати зростання оборотного капіталу і оптимізувати його оборотність.
Початкове зростання	Виробництво розширюється, скорочуються витрати на одиницю продукції за рахунок ефекту масштабу виробництва. Формується імідж і репутація, напрацьовується клієнтська база.	Необхідно зосередити сили на розробці ефективних заходів з управління оборотним капіталом, ліквідністю і операційним прибутком; визначенню на безбиткового обсягу продажів, який залежить від співвідношення постійних і змінних витрат і від рівня цін на продукцію.

Продовження таблиці 1

<p>Активне зростання</p>	<p>Відбувається розширення діяльності, освоєння суміжних ринкових сегментів, здійснення географічної експансії, що вимагає від фірми суттєвих фінансових вкладень.</p>	<p>З'являються об'єктивні можливості для залучення інвесторів і кредиторів, важливим завданням стає вибір максимально доцільного залучення коштів з позиції ефекту фінансового важеля. Через використання боргового фінансування зростає фінансовий ризик і загострюється проблема збереження фінансової стійкості.</p>
<p>Зрілість</p>	<p>Стабілізується частка на ринку, фірма орієнтована на збереження положення, до якого прагнула протягом попередніх періодів.</p>	<p>Головне завдання – прискорення оборотності оборотного капіталу, ефективне управління витратами, ліквідація непродуктивних витрат, оптимізація оподаткування. Знижуються витрати на залучення капіталу, в той же час прибутковість власного капіталу досягає свого максимуму, накопичується фінансова гнучкість, яка сприяє нарощуванню вартості компанії.</p>
<p>Спад</p>	<p>Етап настає як в результаті впливу зовнішніх факторів, (зростання конкуренції, макроекономічна нестабільність, зміни в правовому регулюванні) і внутрішніх (виснаження матеріальних, кадрових, креативних ресурсів).</p>	<p>Стратегія орієнтована на забезпечення платоспроможності компанії через пошук додаткових джерел фінансових ресурсів (продаж дебіторської заборгованості, реалізація надлишкових запасів сировини і готової продукції, припинення наявних інвестиційних проектів, продаж об'єктів невиробничої сфери, зупинки нерентабельних виробництв). При цьому необхідно точне дотримання балансу між припиненням інвестиційних проектів і впровадження технічних, економічних і організаційних інновацій, які необхідні для перспективного виходу з періоду спаду, збереження життєздатності компанії і її розвитку.</p>

Розрізняють генеральну фінансову стратегію, оперативну фінансову стратегію і стратегію виконання окремих стратегічних завдань.

Генеральна фінансова стратегія – найбільш об'ємна, включає кілька оперативних фінансових стратегій, але не є при цьому простою їх сумою. Генеральна стратегія прогнозує діяльність підприємства на досить великий період часу, як правило, на рік. Вона включає взаємини з бюджетами всіх рівнів, утворення та використання доходу підприємства, потреби в фінансових ресурсах і джерелах їх формування.

Оперативна фінансова стратегія підприємства деталізує генеральну фінансову стратегію на меншому часовому відрізку, реалізує конкретну частину поставлених глобальних стратегічних завдань. Найчастіше вона розробляється на квартал, місяць і визначає стратегію поточного маневрування фінансовими ресурсами. Оперативна фінансова стратегія підприємства націлена на контроль за витрачанням коштів і мобілізацію внутрішніх резервів, що особливо актуально в сучасних умовах економічної нестабільності.

Стратегія виконання окремих стратегічних завдань не укладена в тимчасові рамки, лише обмежена виконанням єдиного стратегічного завдання або досягнення приватної стратегічної мети. Дана стратегія має передбачає вміле виконання фінансових операцій, що забезпечують реалізацію головної стратегічної мети. Вона «накладається» на генеральну або оперативну фінансову стратегію, не суперечачи їм.

За змістом фінансова стратегія включає дві складові:

– **цільова фінансова стратегія** – має певні різновиди, до яких можна віднести наступні: стратегію зростання вартості фірми, стратегію зростання обсягів продажів, стратегію зростання прибутку. Можлива й комбінація зазначених вище варіантів при виборі тієї чи іншої фінансової цільової стратегії;

– **ресурсу фінансова стратегія** – залежить від джерел фінансування реалізації фінансових цілей компанії. Можна умовно позначити два види цільової фінансової стратегії: стратегія самофінансування та інвестиційна фінансова стратегія. Ресурсна частина стратегії повинна бути спрямована на підтримку фінансової стійкості – стану фінансових ресурсів, при якому підприємство здатне

шляхом ефективного використання грошових коштів забезпечити безперервний процес виробництва і продажу продукції.

Процес формування фінансової стратегії підприємств галузі здійснюється за наступними етапами:

1. Визначення періоду формування фінансової стратегії залежить від тривалості періоду, прийнятого для формування загальної стратегії розвитку підприємства. Оскільки фінансова стратегія носить стосовно неї підлеглий характер, вона не може виходити за межі цього періоду (більш короткий період формування фінансової стратегії допустимий).

2. Дослідження факторів зовнішнього фінансового середовища і кон'юнктури фінансового ринку зумовлює вивчення економіко-правових умов фінансової діяльності фірми та можливих їх зміни в майбутньому періоді. Крім того, на цьому етапі розробки фінансової стратегії аналізується кон'юнктура фінансового ринку і визначальні фактори і, а також розробляється прогноз кон'юнктури в розрізі окремих сегментів цього ринку, пов'язаних з майбутньою фінансовою діяльністю підприємства.

3. Формування стратегічних цілей фінансової діяльності фірми ставить своєю метою підвищення рівня добробуту власників підприємства і максимізація його ринкової вартості. Разом з тим, ця головна мета потребує певної конкретизації з урахуванням завдань і особливостей майбутнього фінансового розвитку підприємства.

4. Конкретизація цільових показників фінансової стратегії за періодами її реалізації забезпечує динамічність представлення системи цільових стратегічних нормативів фінансової діяльності, а також їх зовнішня і внутрішня синхронізація у часі.

5. Розробка фінансової політики за окремими аспектами фінансової діяльності це найбільш відповідальний етап. На відміну від фінансової стратегії загалом, фінансова політика формується лише за конкретними напрямками фінансової діяльності підприємства, які вимагають забезпечення найбільш ефективного управління для досягнення головної стратегічної мети цієї діяльності.

6. Розробка системи організаційно-економічних заходів із забезпечення реалізації фінансової стратегії передбачає формування на підприємстві "центрів відповідальності" різних типів; визначення прав, обов'язків і міри відповідальності їх керівників за результати фінансової діяльності; розробка системи стимулювання працівників

за їхній внесок у підвищення ефективності фінансової діяльності тощо.

7. Оцінка ефективності розробленої фінансової стратегії.

Таким чином, розробка фінансової стратегії за найважливішими аспектами фінансової діяльності дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з фінансовим розвитком підприємства.

6.2. Стратегічний аналіз фінансових показників підприємств галузі

Стратегічні аспекти фінансового аналізу пов'язані головним чином із застосуванням методології фінансового аналізу в розробці і обґрунтуванні стратегії розвитку організації, яка неможлива без реалізації інвестиційних програм, їх фінансового забезпечення, відповідної віддачі на вкладений капітал і фінансової стійкості організації. До стратегічних питань фінансового аналізу також відносяться обґрунтування дивідендної політики та розподілу прибутку після оподаткування. В даний час посилення ролі стратегічних аспектів фінансового аналізу обумовлено впровадженням в практику управління концепції управління вартістю компанії і необхідністю аналізу стратегічних ризиків.

Для вирішення конкретних завдань фінансового аналізу застосовується цілий ряд спеціальних методів, які дозволяють одержати кількісну оцінку окремих аспектів фінансової діяльності підприємств галузі. ***Використовують такі методи фінансового аналізу:***

- горизонтальний аналіз;
- вертикальний аналіз;
- трендовий аналіз;
- метод фінансових коефіцієнтів;
- порівняльний аналіз;
- факторний аналіз (у тому числі аналіз за схемою Дюпон-каскад).

Горизонтальний (часовий) аналіз – порівняння кожної позиції звітності з попереднім періодом.

Вертикальний (структурний) аналіз – визначення структури підсумкових фінансових показників з виявленням впливу кожної позиції звітності на результат загалом.

Трендовий аналіз – порівняння кожної позиції звітності з рядом попередніх періодів і визначення тренду, тобто основної тенденції динаміки показника, очищеної від випадкових впливів і індивідуальних особливостей окремих періодів. За допомогою тренду формуються можливі значення показників у майбутньому, а, отже, ведеться перспективний, прогностичний аналіз.

Коефіцієнтний аналіз – розрахунок відносин даних звітності, визначення взаємозв'язків показників.

Порівняльний (просторовий) аналіз – це як внутрішньогосподарський аналіз порівняння зведених показників звітності з показниками конкурентів, з середньогалузевими і середніми загальноекономічними даними.

Факторний аналіз – це аналіз впливу окремих факторів на результативний показник за допомогою детермінованих чи стохастичних прийомів дослідження. Причому факторний аналіз може бути як прямим (власне аналіз), тобто роздроблення результативного показника на складові частини, так і зворотним (синтез), коли його окремі елементи з'єднують у загальний результативний показник.

Метод Дюпон-каскад – система фінансового аналізу, яка передбачає розкладання показника «коефіцієнт рентабельності активів» на ряд інших фінансових коефіцієнтів, його формування, взаємозалежність у єдиній системі.

Отже, під час аналізу фінансового стану підприємств галузі можуть використовуватись найрізноманітніші прийоми, методи та моделі аналізу, їх кількість та широта застосування залежать від конкретних цілей аналізу та завданнями в кожному окремому випадку.

Показники фінансового аналізу підприємств галузі дозволяють визначити їхній поточний стан, можливості і проблеми. Цю інформацію використовують для розробки стратегії і прийняття управлінських рішень. У ній також зацікавлені інвестори, акціонери і власники бізнесу. Тому кожна фірма має потребу у фахівці, який на підставі даних зі звітів вміє формувати адекватні висновки за результатами діяльності і прогнози.

Показники фінансового аналізу

№ зп	Показники	Склад показників	Порівняння показників	
			з середніми по галузі	з середніми по економіці загалом
1	Показники фінансової стійкості	Коефіцієнт автономії		
		Коефіцієнт фінансового левериджу		
		Коефіцієнт мобільності майна		
		Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами		
		Коефіцієнт забезпеченості запасів		
		Коефіцієнт покриття інвестицій		
2	Показники ліквідності	Коефіцієнт поточної ліквідності		
		Коефіцієнт швидкої ліквідності		
		Коефіцієнт абсолютної ліквідності.		
3	Показники рентабельності	Рентабельність продажів		
		Норма чистого прибутку		
		Коефіцієнт покриття відсотків до сплати		
		Рентабельність активів		
4	Показники оборотності	Рентабельність власного капіталу		
		Оборотність оборотних активів		
		Оборотність запасів		
		Оборотність дебіторської заборгованості		
		Оборотність активів		
5	Показники ринкової вартості	Прибуток на 1 акцію		
		Ріст ціни акції		
		Дивідендний дохід		
		Коефіцієнт реальної вартості фірми		
		Коефіцієнт виплат		
		Коефіцієнт ціна/прибуток на 1 акцію		

Аналіз фінансових показників – один з методів оцінки стану підприємств галузі і їхніх можливостей у майбутньому. Він виступає основою стратегічного планування, допомагає управлінцям виявити можливості для подальшого розвитку, знайти сильні та слабкі сторони компанії. Аналіз фінансових коефіцієнтів проводиться, щоб знайти оптимальні шляхи досягнення збільшення прибутковості компанії. Аналітик повинен розбиратися в різноманітті цифр з бухгалтерської та управлінської звітності, щоб визначити наскільки результативно працює підприємство. Але в фінансовому аналізі головне не розрахунок показників, а правильне тлумачення

отриманих результатів, від цього залежить ефективність прийнятих рішень в управлінні компанією.

У фінансовому аналізі використовується більше 200 коефіцієнтів. Всі вони характеризують 5 основних сторін діяльності фірми: фінансову стійкість, ліквідність, оборотність активів, рентабельність і ринкову вартість. Для кожної з цих груп показників розраховуються свої коефіцієнти: вони можуть відрізнятися залежно від завдань аналізу і користувачів, для яких призначена ця інформація. У таблиці 2 наведено основні показники, які використовують у фінансовому аналізі підприємств галузі. На основі порівняльного аналізу за групами показників можна здійснити оцінку фінансового становища підприємства порівняно із середніми показниками по галузі або по економіці країни загалом. Якщо є доступна інформація щодо найближчих конкурентів у галузі, то можна оцінити переваги або упущення щодо фінансового становища фірми відносно конкурентів.

Показники фінансової стійкості характеризують ступінь залежності фірм галузі від зовнішніх джерел фінансування, оцінюють співвідношення власного і позиченого капіталу.

Показники ліквідності дозволяють виявити здатність фірми виплачувати свої зобов'язання за рахунок поточних активів – одна з умов її фінансової стабільності. Адекватно оцінити її дозволяють коефіцієнти ліквідності. Показники розраховуються на підставі бухгалтерського балансу (форми №1). Чим вони вищі, тим вища платоспроможність підприємства. Кожен з них розкриває інформацію різного характеру: так коефіцієнт поточної ліквідності цікавий в першу чергу інвесторам, абсолютної – постачальникам, а швидкої – кредиторам.

Показники оборотності дозволяють визначити, наскільки ефективно фірми використовують свої активи і капітал. Основою для їх розрахунку виступає виручка від продажів продукції або послуг, її ставлення до середньорічного розміру активів, дебіторської та кредиторської заборгованості. Для проведення аналізу необхідно: зібрати дані за останні 3-5 років; встановити позитивну або негативну динаміку; порівняти результати з конкурентами в галузі. Додатково розраховують період оборотності активів за формулою: Звітний період / Коефіцієнт оборотності активів. Чим менше значення даного показника, тим вища продуктивність фірми і швидкість переведення активів в гроші. У торговельній галузі період оборотності зазвичай

менше, ніж у промисловій. Найбільшу цінність показники оборотності представляють для менеджменту підприємства: їхнє зростання свідчить про збільшення обсягу виручки і ефективності використання активів.

Показники рентабельності відображають ступінь прибутковості за різними видами активів. Вони розраховуються як відношення чистого прибутку до суми активів, за рахунок яких вона була отримана, при цьому використовуються дані бухгалтерського балансу (форма №1 та №2). Чим вище значення показників, тим ефективніше задіяні аналізовані ресурси підприємства. На відміну від оборотності активів, в показниках рентабельності більше зацікавлені власники і акціонери. Вони грають важливу роль в розробці інвестиційної, кадрової, і маркетингової стратегій підприємства.

Аналіз ринкової вартості підприємств галузі дозволяє зробити висновок про ефективність їх фінансово-господарської діяльності, раціональності дивідендної політики і найголовніше – привабливості для акціонерів або інвесторів. Головним показником, що враховуються при аналізі ринкових коефіцієнтів підприємств галузі, є вартість акцій. Якщо вона зростає, значить інвестиції використовуються ефективно і прибуток фірм зростає. Також важливий показник – це дивідендний дохід, що характеризує відсоток повернення на вкладений в акції капітал: чим вище значення, тим вигідніше для акціонера подальші інвестиції в діяльність підприємства. Потенційних інвесторів зазвичай дуже цікавить коефіцієнт реальної вартості підприємства. Він розраховується як відношення ринкової до балансової вартості акції. Якщо значення більше або дорівнює 1, то фірма чи галузь є інвестиційно привабливою.

Щоб провести адекватний аналіз фінансових показників підприємств галузі, необхідно:

- мати повний опис фінансової діяльності фірм за аналізований період – звіт про результати господарської діяльності, про прибуток, балансовий звіт тощо;

- співставити коефіцієнти за різні періоди, а також порівняти з середньостатистичними значеннями в галузі, результатами підприємств-конкурентів;

- порівнюючи отримані значення з рекомендованими, необхідно враховувати специфіку господарської діяльності фірм галузі.

– проводити аналіз показників в комплексі: коефіцієнт рентабельності сам по собі не дуже інформативний. Щоб отримати об'єктивну картину, його необхідно аналізувати в розрізі ринкових показників порівняно з конкурентами.

Таким чином, стратегічний аналіз фінансових показників – ефективний інструмент в руках аналітика. Розрахувавши фінансові показники, можна дізнатися про поточний стан справ на підприємстві і оцінити його перспективи. Грамотний аналіз дозволить правильно вибудувати стратегію розвитку, поліпшити концепції управління активами і залученими коштами фірм галузі, при цьому головним джерелом інформації виступає звітність організації, моніторинг якої бажано проводити частіше.

6.3. Модель стратегічного аналізу PIMS

Обґрунтованість прийнятих фірмою стратегічних рішень багато в чому визначається повнотою та вірогідністю використовуваної інформації. Найзмістовнішою базою даних про великі промислові корпорації та дійовим інструментом стратегічного аналізу економічної інформації є база даних моделі PIMS (Profit Impact of Market Strategies), що у перекладі означає «вплив ринкової стратегії на прибуток». PIMS – це спроба узагальнити всі змінні, які впливають на довготермінову прибутковість фірм галузі.

Модель розроблено в 1960-х рр. у корпорації «Дженерал Електрик». Базу даних цієї моделі формують в Інституті стратегічного планування в Кембриджі (штат Массачусетс), охоплюючи майже 3000 фірм Північної Америки і Європи. PIMS-аналіз, або аналіз рівня впливу обраної стратегії на величини прибутковості і готівки, заснований на використанні емпіричної моделі, що пов'язує широкий діапазон стратегічних змінних (таких, як ринкова частка, якість продукту, вертикальна інтеграція) і ситуаційних змінних (швидкість зростання ринку, стадія розвитку галузі, інтенсивність потоків капіталу) з величиною прибутковості і здатністю організації генерувати готівку. Мета проведення даного аналізу полягає у визначенні, які стратегії слід вибирати в конкретних ринкових умовах. Ця модель використовує близько 100 змінних і дає змогу виявити 67% факторів успіху окремої фірми. В основу моделі покладено багатфакторні регресійні моделі,

котрі дають змогу порівняти дані, що характеризують діяльність фірм, які належать до однієї галузі, при цьому окрема фірма може отримати відповідь на два головних питання: «Які фактори та як сильно впливають на рентабельність у галузі?» «Як змінюється віддача від інвестицій при зміні стратегії й умов на ринку?».

Процедура одержання відповідей на ці питання така:

– фірма скеровує в Інститут стратегічного планування дані про результати своєї господарської діяльності⁴

– в обмін на подання цих даних за визначену плату інститут проводить статистичні зіставлення показників діяльності даної фірми з іншими фірмами-конкурентами і гарантує конфіденційність стосовно даних фірми;

– інститут, в свою чергу, скеровує звіт фірмі, в якому зазначено, наскільки показники фірми відповідають усередненій щодо галузі «нормативній» рентабельності з урахуванням її становища на ринку і в галузі, структури капіталу, зміни умов господарської діяльності, а також інформацію про фактори, що впливають на прибуток.

Основні фактори, що впливають на показники ефективності окремих фірм галузі згруповані у 5 груп:

1. Привабливість ринкових умов:

– швидкість росту галузі в довгостроковій перспективі (4-10 років);

– швидкість росту галузі в короткостроковій перспективі (до 3 років);

– стадія життєвого циклу.

2. Сила конкурентних позицій:

– ринкова частка;

– відносна ринкова частка;

– відносне якість продукту;

– відносна ширина продуктової лінії.

3. Ефективність використання інвестицій:

– інтенсивність інвестицій (сумарні інвестиції, віднесені до обсягу продажів, і сумарні інвестиції, віднесені до доданої вартості);

– інтенсивність основного капіталу (відношення основного капіталу до обсягу продажів);

– вертикальна інтеграція (відношення доданої вартості до обсягу продажів);

– відсоток використання виробничих потужностей.

4. Використання бюджету за наступними напрямками:

- витрати на маркетинг стосовно обсягу продажів;
- витрати на НДДКР по відношенню до обсягу продажів;
- витрати на нові продукти по відношенню до обсягу продажів.

5. Поточні зміни в положенні на ринку:

- зміна ринкової частки.

Об'єктом PIMS-аналізу є стратегічна бізнес одиниця, за якою з яких збирають різноманітну інформацію: про результати господарської діяльності; постачальників; споживачів; конкурентну ситуацію; виробничо-технічні процеси; господарські зв'язки; фінансові засоби; прогнози зміни обсягів виробництва та цін на сировину.

Під час проведення PIMS-аналізу отримують результати, що показують:

- прибутковість (відношення величини прибутку до інвестицій до сплати податків) збільшується в міру зростання показника відносної ринкової частки конкретних цільових ринків;

- підприємства, що випускають більш якісні порівняно з конкурентами продукти, є і більш високою прибутковими, крім того, висока якість підвищує рівень лояльності споживачів, оберігає фірму від цінових воєн і сприяє підвищенню показника ринкової частки;

- реклама ніколи не замінить якості продукту.

Фірми, які надають дані для аналізу, крім результатів розрахунків і рекомендацій загального характеру, також отримують прогнозні оцінки щодо довгострокової і короткострокової перспективи при проведенні певних стратегічних змін. Безумовно, результати, отримані за допомогою PIMS-аналізу, мають лише орієнтовний характер і є одним з видів інформації, що використовується керівниками при прийнятті стратегічних рішень. На жаль, даний аналіз не вкладається в досить прості, доступні для широкого кола користувачів, методики. Найцінніші його результати полягають у виділенні значної кількості показників, що впливають на обрані стратегії, і в аналізі цього впливу.

Перевагою PIMS-аналізу є формування рекомендацій щодо змін в стратегії, які дозволять за існуючих ринкових умов поліпшити показники ефективності конкретного виду діяльності підприємства. Крім того, деякі дослідники основні переваги даного аналізу бачать в можливості виміряти відносне якість продукту і можливості суб'єктів

підприємництва вчитися на досвіді інших підприємств, вибирати зручні способи майбутніх дій для отримання високих результатів. До недоліків моделі PIMS відносять: відсутність таких показників, що описують структуру управління і науково-технічну політику підприємства, методи та стиль управління. Обмеженням цієї моделі є той факт, що дані про діяльність підприємств охоплюють мінімум трирічний період. Тому об'єкт дослідження PIMS – підприємства, що закріпилися на певному ринку. Модель PIMS так само, як і методи портфельного аналізу, сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень.

6.4. Інвестиційні аспекти фінансової стратегії. Галузевий ризик.

Загальна стратегія економічного розвитку підприємств галузі є вихідною передумовою для формування інвестиційної стратегії. Інвестиційна стратегія повинна узгоджуватися з фінансовою стратегією за цілями і етапами реалізації. інвестиційна стратегія при цьому розглядається як один із головних чинників забезпечення ефективного розвитку організації відповідно до обраної нею загальною фінансовою стратегією.

Основними показниками, що використовують при прийнятті інвестиційних рішень, є:

1. Чиста теперішня вартість – це різниця між теперішньою вартістю майбутніх грошових надходжень та вартістю початкової інвестиції. Щоб визначити чисту теперішню вартість проекту капітальних вкладень, потрібно майбутні грошові надходження дисконтувати за допомогою відповідної ставки дисконту. Потім знайти різницю між теперішньою вартістю майбутніх грошових надходжень і теперішньою вартістю початкових інвестицій: якщо теперішня вартість майбутніх грошових потоків, очікуваних від інвестиції, вища за початкову вартість інвестиції, то проект варто реалізувати, оскільки він забезпечить підприємству отримання прибутку. Якщо, навпаки, теперішня вартість майбутніх грошових потоків нижча за початкову вартість інвестиції, то проект слід відхилити, тому що він не забезпечить інвестору надходження прибутку.

Методика визначення чистої теперішньої вартості має певні переваги: по-перше, вона враховує зміну вартості грошей з часом, по-

друге, розрахунки проводяться виходячи з грошових потоків, а не з чистих доходів.

2. Індекс рентабельності (прибутковості) – відношення теперішньої вартості майбутніх грошових потоків до початкової вартості інвестиції. Цей коефіцієнт використовується як засіб розміщення проектів за спадаючою їх привабливістю. Якщо коефіцієнт прибутковості має значення більше одиниці, то проект рекомендується до використання. Проект з індексом прибутковості меншим за одиницю відхиляється.

3. Внутрішня ставка доходу визначається як ставка, що врівноважує початкову інвестицію з теперішньою вартістю майбутнього грошового потоку. Іншими словами, це ставка дисконту, за якої теперішня вартість грошових потоків дорівнює початковій інвестиції, а чиста теперішня вартість майбутніх грошових потоків рівна нулю.

4. Гранична ставка – це ставка, нижче якої проекти відхиляються. Визначають граничну ставку, виходячи з вартості фінансування та ризикованості проекту. Після цього планують грошові потоки і розраховують внутрішню ставку доходу. Якщо вона вища за граничну ставку, то проект рекомендується для інвестування.

Ризик – це невизначеність в одержанні доходу взагалі або в одержанні того розміру доходу від інвестицій, на які розраховує інвестор (табл. 3). Тому при обчисленні очікуваного доходу підприємства враховують ризик. Ризик і дохідність визначають як дві взаємопов'язані категорії.

Оцінка доцільності інвестицій – це оцінка проектів із ризиком. Очікувані грошові доходи можуть несподівано зрости або зменшитися. Цьому можуть сприяти такі фактори: зменшення або збільшення ставок, під які інвестують майбутні грошові потоки; підвищення собівартості товарів, продукції; втрата позицій на ринку.

Для оцінки інвестиційного ризику використовують такі методи: статистичний, метод еквівалента певності, аналіз чутливості реагування.

За допомогою **статистичного методу** вивчають статистику втрат і прибутків на даному чи аналогічному виробництві, встановлюють розмір і частоту отримання тієї чи іншої економічної віддачі і складають імовірний прогноз на майбутнє. Під економічною віддачею розуміють економічну рентабельність або ефективність

витрат, інвестицій, яку розраховують як відношення прибутку до витрат або інвестицій, необхідних для отримання прибутку.

Таблиця 3

Основні види інвестиційного ризику

№ зп	Вид ризику	Характеристика ризику	Рівень ризику
1	Капітальний	Загальний ризик на всі інвестиційні вкладення, ризик того, що інвестор не зможе вивільнити інвестовані кошти, не зазнавши втрати	7-10
2	Селективний	Ризик неправильного вибору об'єкта для інвестування в порівнянні з іншими варіантами	5-6
3	Процентний	Ризик втрат, які можуть понести інвестори у зв'язку зі змінами процентних ставок на ринку	9-10
4	Ризик країни	Ризик втрат у зв'язку з вкладенням коштів у підприємства, що знаходяться під юрисдикцією країни з нестійким соціальним і економічним становищем	9-10
5	Операційний	Ризик втрат, що виникають у зв'язку з неполадками в роботі комп'ютерних систем з обробки інформації, пов'язаної з інвестуванням коштів	5-10
6	Тимчасовий	Ризик інвестування коштів у невідповідний час, що неминуче тягне за собою втрати	6-8
7	Ризик законодавчих змін	Втрати від непередбаченого законодавчого регулювання	6-10
8	Ризик ліквідності	Ризик, пов'язаний з можливістю втрат при реалізації цінного паперу через зміну оцінки її якості	8-10
9	Інфляційний	Ризик того, що при високому рівні інфляції доходи, одержувані від інвестованих коштів, знецінюються (з погляду реальної купівельної спроможності) швидше, ніж ростуть	7-10

Суть *методу еквівалента певності* полягає в тому, щоб розподілити грошовий потік на певну та ризикову частини. Грошові потоки переводять у безпечні (певні), потім дисконтують за безпечною ставкою. За основу беруть, як правило, безпечну ставку за державними облігаціями. Щоб визначити еквівалент певності, треба зробити розрахунки в такій послідовності:

1. Визначають очікувані грошові потоки від проекту.

2. Розраховують фактор еквівалента певності або відсоток очікуваного грошового потоку, що є певним.

3. Множать величину очікуваних грошових потоків на фактор еквівалента певності, щоб визначити певні грошові потоки.

4. Визначають теперішню вартість проекту, дисконтуючи певні грошові потоки на безпечну ставку дисконту.

5. Розраховують чисту теперішню вартість проекту, віднявши початкові інвестиції від чистої теперішньої вартості безпечних грошових потоків.

Метод аналізу чутливості реагування дозволяє виявити найважливіші фактори, так звані «критичні змінні», що здатні найбільш серйозно вплинути на інвестиційний проект і перевірити вплив послідовних (одиничних) змін цих факторів на результати проекту. До таких факторів відносять ті, що впливають на обсяг доходів проекту і ті, що впливають на обсяг проектних витрат. Цей метод має подвійну цінність для оцінки капіталовкладень: по-перше, він дозволяє виділити ті змінні, які мають найбільший вплив на результат інвестиційного проекту і значення яких повинні бути визначені з максимальною точністю; по-друге, допомагає виділити проект з високим ступенем ризику, обумовленим великими змінами (або невизначеністю) однієї або декількох ключових змінних, а також дозволяє розрахувати «очікувану» поточну вартість цих проектів. Аналіз чутливості також є корисним в якості «попередника» моделювання, щоб оцінкам тих змінних, від яких в значному ступені залежить успіх проекту, була приділена увага при будівництві моделі.

Галузевий ризик – це ймовірність втрат у результаті змін в економічному стані галузі та ступенем цих змін як всередині галузі, так і в порівнянні з іншими галузями. При аналізі галузевого ризику необхідно враховувати наступні фактори:

– діяльність фірм даної галузі, а також суміжних галузей за певний (обраний) період часу;

– наскільки діяльність фірм даної галузі стійка в порівнянні з економікою країни в цілому;

– які результати діяльності різних підприємницьких фірм всередині однієї і тієї ж галузі, чи мається значне розходження в результатах.

З роботою підприємств галузі, а отже, з рівнем галузевого ризику безпосередньо пов'язані стадія промислового життєвого циклу галузі

і внутрішньогалузеве середовище конкуренції. При цьому рівень внутрішньогалузевої конкуренції є джерелом інформації про стійкість підприємницьких фірм у даній галузі по відношенню до фірм інших галузей і, як правило, служить оцінкою галузевого ризику. Рівень внутрішньогалузевої конкуренції можна оцінити за такими параметрами:

- ступінь цінової та нецінової конкуренції;
- легкість або складність входження фірми в галузь;
- наявність або недолік близьких і конкурентоспроможних за ціною замінників;
- ринкова спроможність покупців;
- ринкова здатність постачальників;
- політичне й соціальне оточення.

Однак перераховані умови, в яких функціонує галузь, піддані несподіваним, іноді різким змінам. Тому фірмам необхідно постійно враховувати галузевий ризик при будь-яких видах діяльності.

Розглянута в розділі класифікація інвестиційних ризиків в деякій мірі є умовною, оскільки провести жорстку межу між окремими видами ризиків досить складно. Багато ризиків взаємопов'язані і зміни в одному з них викликають зміни в іншому, але всі вони в кінцевому рахунку впливають на результати діяльності фірми галузі.

Результати діяльності фірм галузі залежать не тільки від знання природи, причин та факторів ризику, а й від уміння в процесі ідентифікації встановити належність факторів ризику. Ідентифікація звужує кількість можливих ризиків стосовно до конкретного бізнесу з його специфікою. Важливість даної фази управління ризиками пов'язана з тим, що дозволяє надалі розробляти заходи щодо зниження ризиків в операційній, фінансовій та інвестиційній діяльності.

6.5. SPASE-аналіз інвестиційного потенціалу фірм галузі

SPACE-аналіз – один з методів сучасного стратегічного аналізу, котрий дозволяє оцінити привабливість сфери бізнесу як на мікро-, і так і на макрорівні, визначити конкурентоспроможність підприємств на галузевому ринку. На його базі можна здійснити аналіз інвестиційного потенціалу підприємств галузі в межах комплексної оцінки інвестиційної привабливості.

Інвестиційна привабливість підприємств галузі визначається одночасним впливом двох груп факторів, одна з яких формує інвестиційний потенціал, друга – інвестиційні ризики (табл. 4).

Таблиця 4

Фактори інвестиційної привабливості

Інвестиційний потенціал	Інвестиційні ризики
Фінансовий потенціал	Зовнішні ризики: – політичні – соціальні – екологічні – криміногенні – законодавчо-правові Внутрішні ризики: – виробничі, – маркетингові – фінансові, – управлінські
Виробничий потенціал	
Трудовий потенціал	
Споживчий потенціал	
Інфраструктурний потенціал	
Ресурсно-сировинний потенціал	
Інституційний потенціал	

Кожен приватний потенціал оцінюється за сукупністю показників, що дають його кількісну оцінку. Для аналізу інвестиційного потенціалу підприємств галузі використовують основні фактори, які оцінюються за показниками, перелік яких наведено у табл. 5.

Зауважимо, що до кожної групи факторів може бути віднесено й інші показники. При виборі показників оцінки необхідно враховувати специфіку галузі, у якій функціонує підприємство, завдання, окреслені перед ним, його виробничі можливості, а також прийняту на підприємстві систему орієнтирів та цінностей. Формулювання критеріїв, їх оцінка і визначення рекомендованої стратегії потребують ґрунтовних знань як методології стратегічного аналізу, так і специфіки галузі й бізнесу підприємства. Тому для аналізу за методом SPACE потрібно залучати висококваліфікованих експертів із внутрішніх чи зовнішніх консультантів.

Таблиця 5

Основні чинники інвестиційного потенціалу підприємства

№ зп	Фактор	Показники	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1	Інституційний – ступінь підтримки діяльності підприємства органами влади	1. Участь у галузевих програмах з розвитку і підтримки діяльності підприємств.	0,1	5	0,5
		2. Виділення коштів з бюджету.	0,4	5	2,0
		3. Законодавча підтримка.	0,4	6	2,4
		4. Вплив представників підприємства на прийняття управлінських рішень регіону або галузі.	0,1	5	0,5
Зважена оцінка інституційного потенціалу (ІІ)					Σ=5,4
2	Споживчий – рівень конкурентоспроможності підприємства	1. Позиція підприємства на ринку (лідер ринку, сильна позиція, слабка позиція, аутсайдер ринку).	0,3	6	1,8
		2. Конкурентоспроможність продукції.	0,4	6	2,4
		3. Купівельна спроможність	0,3	4	1,2
Зважена оцінка споживчого потенціалу (СІ)					Σ=5,4
3	Виробнича потужність – відповідність потужностей підприємства вимогам інвестора	1. Фондовіддача.	0,1	5	0,5
		2. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей.	0,3	8	2,4
		3. Коефіцієнт оновлення.	0,3	8	2,4
		4. Матеріаловіддача.	0,1	6	0,6
		5. Рентабельність запасів	0,2	7	1,4
Зважена оцінка виробничого потенціалу (ВІ)					Σ=7,3
4	Трудовий – відповідність трудових ресурсів підприємства вимогам інвестора	1. Продуктивність праці.	0,3	7	2,1
		2. Сукупний фонд робочого часу на одного працівника.	0,2	6	1,2
		3. Коефіцієнт плинності кадрів.	0,3	4	1,2
		4. Частка виробничого персоналу в загальній чисельності працівників	0,2	6	1,2
Зважена оцінка трудового потенціалу (ТІ)					Σ=5,7
5	Фінансовий – фінансовий стан підприємства	1. Коефіцієнт автономії.	0,2	6	1,2
		2. Коефіцієнт поточної ліквідності.	0,3	7	2,1
		3. Імовірність банкрутства.	0,1	6	0,6
		4. Коефіцієнт оборотності загального капіталу.	0,2	7	1,4
		5. Рентабельність продажів	0,2	6	1,2
Зважена оцінка фінансового потенціалу (ФІ)					Σ=6,5

Згідно з оригінальною методикою SPACE-аналізу кожен критерій складається з деякої кількості факторів, котрі оцінюють, як правило, за десятибальною шкалою (від 1 до 10). Процедура аналізу SPACE не обмежується побудовою таблиці результатів оцінки ситуації. За розрахованими зваженими оцінками за кожним з факторів будують матрицю SPACE-аналізу, яку можна подати у вигляді точкової або пелюсткової діаграми (рис.1).

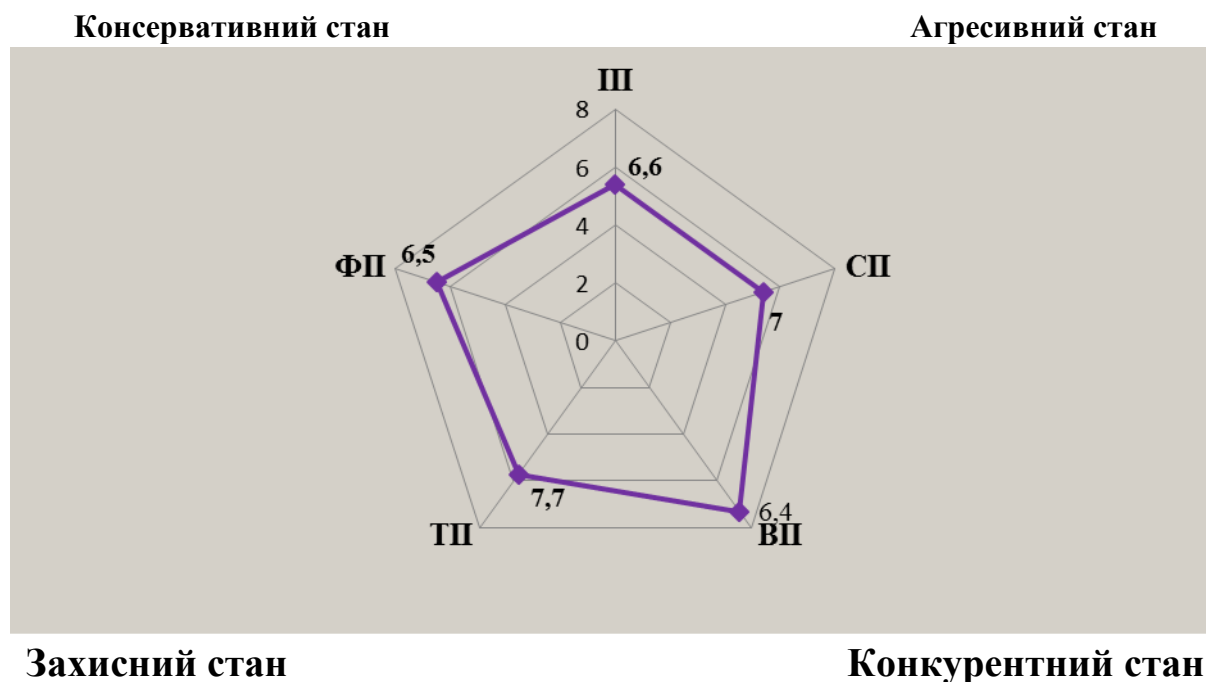


Рис. 1. Матриця SPACE-аналізу

На основі отриманих результатів визначають стан підприємств галузі на ринку інвестиційних ресурсів. Інвестиційна політика в силу зниженого фінансового потенціалу галузі повинна ґрунтуватися на наступальних стратегіях. Наявні інвестиційні ресурси повинні спрямовуватися на посилення конкурентного становища підприємств в галузі.

6.6. Моніторинг інвестиційної привабливості галузі

Моніторинг інвестиційної привабливості галузі, до якої належить підприємство, безпосередньо впливає на рішення інвестора про вкладання коштів саме в даний об'єкт. Тому моніторинг повинен використовуватись щоразу для адекватного відображення галузевої ситуації навколо фірми. Моніторингові системи для відображення стану галузей особливо корисні в таких випадках:

1) інвестор хоче зорієнтуватись щодо вибору галузі та щодо розвитку пріоритетних галузей країни, в економіку якої він вирішив вкласти кошти і хоче зібрати додаткову інформацію з цього питання;

2) інвестор зацікавлений в отриманні інформації щодо інвестиційно привабливих підприємств саме цієї галузі;

3) інвестор бажає порівняти базові характеристики двох чи більше підприємств, що належать до різних галузей. Аналогічним буде пояснення доцільності моніторингу інвестиційної привабливості певних підгалузей.

Моніторинг привабливості для інвесторів ринків-регіонів є особливо актуальним сьогодні, коли в Україні введено ряд вільних економічних зон та територій пріоритетного розвитку для поживлення інвестиційної діяльності в її окремих областях та містах. Використання таких моніторингових систем є, зокрема, важливим для підприємств, які належать до цих спеціальних зон і мають винятково сприятливі умови для інвестування. Дані моніторингових систем дають змогу підприємствам продемонструвати свої переваги саме з цього погляду.

Оцінка інвестиційної привабливості галузей здійснюється за синтетичними та аналітичними показниками. До синтетичних показників належать:

- прибутковість галузі;
- перспективність розвитку галузі;
- інвестиційні ризики.

Кожна група цих показників охоплює ряд аналітичних, які мають рангові значення і визначають у кінцевому підсумку вагомість синтетичного показника. Так, ***рівень прибутковості галузі характеризується такими аналітичними показниками:***

– прибутковість активів, тобто співвідношення суми балансового прибутку підприємств галузі до суми всіх активів у використанні;

– прибутковість власного капіталу підприємств галузі за умови наявного галузевого фінансового левериджу – співвідношення суми балансового прибутку підприємств галузі до суми власних активів;

– прибутковість реалізованої продукції – співвідношення суми прибутку від реалізації до обсягу реалізації продукції підприємств галузі.

Перспективність розвитку галузі аналізується за показниками:

– вагомість галузі в економіці країни – частка продукції галузі у ВВП;

– кількість зайнятих у галузі;

– забезпеченість перспектив зростання власними фінансовими ресурсами (визначається обсягом та вагою капіталовкладень за рахунок власних джерел фінансування, часткою власного капіталу в загальній сумі активів);

– ступінь державної підтримки розвитку галузі – обсяг державних (централізованих) капіталовкладень, податкові та експортні пільги;

– розвиток науково-технічної та сировинної бази галузі, який вимірюється на основі експертних оцінок.

Під час оцінки рівня інвестиційних ризиків враховуються такі аналітичні показники:

– рівень конкуренції в галузі;

– рівень інфляційної стійкості продукції галузі, який характеризується співвідношенням індексів цін у динаміці на основні види продукції галузі та загального індексу цін по економіці в цілому;

– соціальна напруга галузі, яка визначається співвідношенням рівня заробітної плати працюючих у галузі до середнього рівня заробітної плати в країні.

Таблиця 6

Пріоритетні галузі України для країн інвесторів

Країна	Галузь за порядком важливості для інвесторів
США	1. Машинобудування і металургія. 2. Медична техніка і фармацевтика. 3. Сільське господарство
Німеччина	1. Машинобудування і металургія. 2. Харчова промисловість. 3. Легка промисловість. 4. Транспорт, телекомунікації, будівельна промисловість
Великобританія	1. Машинобудування і металургія. 2. Харчова промисловість. 3. Внутрішня і зовнішня торгівля

Інтегральний показник розраховується на підставі трьох груп синтетичних показників з урахуванням пропорційності їх рівня: рентабельність діяльності – 65 %; перспективи розвитку – 20; інвестиційні ризики – 15 %. У табл. 6 показано дані про

зацікавленість іноземних інвесторів з найбільш розвинених країн світу до деяких галузей промисловості в Україні.

Отже, для інвесторів із США, Німеччини та Великобританії найбільш привабливими є машинобудування і металургія (на 1-му місці для інвесторів з усіх країн) та харчова промисловість.

Наведена методика оцінки та прогнозування інвестиційної привабливості галузі використовує досить велику систему показників, що впливають на формування інвестиційної привабливості в конкретній галузі. Але, в складі синтетичного показника інвестиційних ризиків характерних для галузі не знайшли своє відображення ряд факторів, які в даний час досить сильно впливають на інвестиційну привабливість галузі. До числа таких можна віднести фактор екологічної напруженості в галузі. Питання екології в промисловому виробництві стоять настільки гостро в нашій країні, що відсутність уваги до них з боку інвесторів просто не є можливою, особливо якщо це іноземний інвестор. Тому на сьогодні необхідно включити в число інвестиційних ризиків екологічний ризик. У даній методиці спірним представляється використання рангових оцінок для зіставлення рівнів інвестиційної значимості галузей. Більшість рангових значень аналітичних показників в даній методиці присвоюється на основі вагових коефіцієнтів встановлених експертним шляхом, що не є достатньою гарантією точності дослідження.

Для оцінки і прогнозування інвестиційної привабливості галузі використовують показники поточної і перспективної привабливості. Поточна інвестиційна привабливість розглядається як незалежна змінна, яка визначає величину залежною змінною - рівня поточної інвестиційної активності в галузі, що дозволяє авторам методики використовувати якийсь об'єктивний критерій для оцінки правомірності обраної сукупності приватних факторіальних ознак і методики зводу їх числових характеристик, а саме – висока ступінь кореляції між поточною інвестиційною привабливістю та поточною інвестиційною активністю галузей промисловості. ***Інвестиційно значущі фактори в галузевому розрізі можуть бути згруповані таким чином:***

1. Відносини власності і монополізм в галузі (частка нових видів власності в галузі (частка приватної і змішаної з іноземною участю

власності в загальному обсязі продукції галузі), рівень монополізації виробництва.

2. Попит на продукцію галузі (темпи зміни обсягу випуску продукції за останні роки, рівень експорто-орієнтованості галузі, забезпеченість виробництва портфелем замовлень).

3. Фінансовий стан галузі (рентабельність продукції галузі, рентабельність активів підприємств галузі, частка прибуткових підприємств за останні роки, індекс фондової активності галузі за обсягами ринкової капіталізації підприємств, рівень самофінансування підприємств галузі (частка власних коштів підприємств а фінансуванні поповнення своїх активів).

4. Вплив підприємств галузі на природне середовище (відносний рівень обсягу викиду шкідливих речовин в атмосферне повітря, відносний рівень скидання забруднених стічних вод у поверхневі водойми).

5. Соціально-політичний клімат на підприємствах галузі (диференціація доходів населення, рівень злочинності, рівень безробіття, рівень сприяння регіонального законодавства для інвестицій в основний капітал, рівень політичної стабільності в регіоні, ставлення місцевої адміністрації до ринкових нововведень, ставлення населення до курсу реформ, рівень екологічної безпеки і комфортності клімату в регіоні).

Спираючись на фактори, що формують інвестиційну привабливість галузі, здійснюється ранжування галузей за інтегральним рівнем інвестиційної привабливості. Зведення факторіальних показників в єдиний інтегральний показник здійснюється за методом багатовимірної середньої. Даний метод є найбільш обґрунтованим, при цьому можна визначити інтегральні оцінки інвестиційної привабливості у вигляді коефіцієнтів, співвіднесених із середньогалузевими і середнім по Україні рівнем інвестиційної привабливості (прийнятим за 1,0 або 100%) для галузей. Цей метод є загальним для визначення поточної і перспективної інвестиційної привабливості. Для поточного рівня показники приймаються з однаковим ваговим балом, рівним 1,0, так як при дослідженні поточного рівня інвестиційної привабливості неможливо визначити, у скільки разів показник рівня монополізації сильніше впливає на інтегральну інвестиційну привабливість, ніж, наприклад, відносний показник рівня викиду шкідливих речовин в атмосферу.

Для дотримання методичної єдності можна визначати поточну інвестиційну активність галузі за типом багатовимірної середньої.

Ще один *підхід до оцінки інвестиційної привабливості галузі ґрунтується на показнику перспективної інвестиційної з врахування технологічного та споживчого показників*, обчислених із застосуванням експертних систем і оціночних 10-бальних шкал. Технологічний показник характеризує потенційну потребу підприємства в технічному переозброєнні і його здатність із застосуванням нового обладнання та інноваційних технологій виробляти якісну, конкурентоспроможну і ліквідну продукцію, яка може забезпечити окупність інвестиційних вкладень. Споживчий показник демонструє рівень ліквідності продукції і споживчого попиту на неї.

Експерти, визначаючи показник інвестиційної привабливості, на підставі спеціальних експертних шкал оцінювали наступні технологічні і споживчі характеристики типових підприємств галузі: стан і перспективи технологічної бази; ступінь залежності від імпорту сировини, обладнання та комплектуючих; потреби в промисловому будівництві, реконструкції; стан і перспективи менеджменту; пластичність управління; адміністративна політика; технічна політика; маркетингова політика; інноваційна політика; потреба в устаткуванні і технічному переоснащенні; окупність вкладень в виробничий цикл; платоспроможність і норма прибутку (рентабельність); соціальна значущість продукції і широта споживчого спектра; ліквідність і конкурентоспроможність продукції галузі в загальноукраїнському масштабі; положення і перспективи продукції на міжнародному ринку; зв'язок із середнім і малим бізнесом і дилерська активність підприємств; рівень ринкової цивілізованості галузей; рівень криміналізованості.

Таким чином, комплексний показник інвестиційної привабливості характеризує як комплексну потребу галузі в інвестиціях і кредитних коштах, так і потенційну можливість їх повернути. На основі значення показника інвестиційної привабливості фірм галузі можна визначити галузі, які в тій чи іншій мірі є перспективними в плані інвестування на найближчі 3-5 років:

– якщо показник 60-80%, то галузі, які мають високий потенціал реалізації та повернення інвестиційних коштів;

– якщо показник вище 50%, то галузі володіють підвищеною інвестиційною перспективністю – підприємства в цих галузях мають гостру потребу в інвестиціях, але з різних причин окупність інвестицій буде протікати повільніше, ніж в першій групі (пов'язано з ліквідністю продукції або рівнем рентабельності підприємстві);

– якщо показник вище 50%, то галузі мають знижену і низьку інвестиційну привабливість – у цю групу входять промислові сектори, які мають потребу у довготривалих кредитах при невисокому рівні рентабельності.

Таким чином, проведений аналіз методичних підходів до оцінки інвестиційної привабливості галузей дозволяє зробити висновок про доцільність застосування для оцінки інвестиційної привабливості галузей промисловості моделі, що включає дві складові: економічну і ризикову, оскільки, по-перше, отриманий показник інвестиційної привабливості відображає очікувану дохідність вкладених коштів з урахуванням ризиків, по-друге, не потрібно додаткових витрат на оцінку, по-третє, використовуваний математичний апарат не встановлює обмежень на кількість використовуваних компонентів.

Виходячи з досвіду роботи з вітчизняними та іноземними інвесторами, можна констатувати, що стратегічного інвестора завжди цікавить привабливе підприємство в інвестиційно-привабливій галузі та регіоні. Інвестор не буде вкладати кошти у привабливе підприємство галузі, яка знаходиться у кризовому стані, або розташоване в непривабливому регіоні. Інакше кажучи, для інвестора не будуть досить переконливими аргументи інвестування коштів, наприклад, у металургійний комбінат, якщо ця галузь у масштабах міжнародної економіки у кризовому стані. Незважаючи на всю фінансову вигідність інвестування, ризик політичної й економічної нестабільності в державі також зведе нанівець будь-які зусилля і з залученням інвестора.

На галузевому рівні інвестиційна привабливість є інтегральною характеристикою окремих галузей і регіонів країни в цілому з позиції інвестиційного клімату, розвитку продуктивних сил, інвестиційної структури, можливості залучення інвестиційних ресурсів та інших факторів, які суттєво впливають на формування дохідності інвестицій і зменшення інвестиційних ризиків.

6.7. Стратегії злиття і поглинання в галузі

Стратегії розвитку бізнесу через злиття і поглинання (англ. mergers and acquisitions, M&A) передбачають реалізацію фірмою угод злиття і поглинання. На відміну від органічного зростання, шлях розвитку через M&A дорожчий, тому що необхідно інвестувати в придбання нового активу. Однак на етапі придбання готового бізнесу власник має можливість проаналізувати конкретні вигоди від передбачуваної угоди M&A. Також перевагою стратегії зростання через злиття і поглинання є скорочення термінів отримання економічного результату від угоди.

Злиття і поглинання – це економічні процеси укрупнення бізнесу і капіталу, що відбуваються на макро- і мезоекономічному рівнях, в результаті яких на ринку з'являються більш великі компанії.

Злиття – це об'єднання двох або більше господарюючих суб'єктів, в результаті якого утворюється нова економічна одиниця.

Злиття може відбуватись через:

– злиття форм - об'єднання, при якому злилися компанії припиняють своє існування в якості автономних юридичних осіб та платників податків. Компанія, утворена шляхом злиття, бере під свій контроль і управління всі активи і зобов'язання перед клієнтами компаній, які взяли участь у злитті.

– злиття активів - об'єднання компаній, при якому власники компаній передають виняткові права контролю над своїми компаніями створюваної компанії в якості внеску до статутного капіталу; діяльність і організаційно-правова форма компаній зберігаються.

– приєднання – це така форма об'єднання, при якій одна з фірм, що об'єднуються продовжує діяльність, а інші втрачають свою самостійність і припиняють існування як юридична особа; до фірми, що залишилась переходять всі права і зобов'язання приєднаних фірм.

Поглинання – правочин, що вчиняється з метою встановлення 100% контролю основною фірмою над господарюючим суб'єктом і здійснюється шляхом придбання більше 30% статутного капіталу фірми, що поглинається з подальшим приєднанням до основної.

Залежно від характеру злиття виділяють наступні види злиття фірм:

– горизонтальне злиття – об'єднання в одну двох і більше фірм галузі, що пропонують одну і ту ж продукцію;

– вертикальне злиття – злиття певної кількості фірм, одна з яких є постачальником сировини для іншої;

– родові (паралельні) злиття – об'єднання фірм, що випускають взаємопов'язані товари. Наприклад, об'єднання фірми, що виробляє комп'ютери, з фірмою, що виробляє комплектуючі для комп'ютерів;

– конгломератні (кругові) злиття – об'єднання фірм, не пов'язаних між собою певними виробничими або збутовими відносинами. Це може бути злиття фірми однієї галузі з фірмою іншої галузі, яка не є ні постачальником, ні споживачем, ні конкурентом. Вигода від такого злиття не очевидна і залежить від конкретної ситуації;

– реорганізація – об'єднання фірм, задіяних в різних сферах бізнесу.

За аналітичними підрахунками у світі щорічно укладається близько 15000 угод по M&A. Лідуюче місце за сумами і обсягами угод злиття займає США.

Основними мотивами злиттів і поглинань фірм у галузі є:

- прагнення до зростання;
- отримання ефекту синегрії – взаємодоповнююча дія активів двох або декількох фірм, що зливаються в одну, сукупний результат якої набагато перевищує суму результатів дій кожної фірми, які беруть участь у злитті;
- використання ефекту масштабу виробництва в галузі;
- диверсифікація;
- «недооцінка» поглинаючої фірми на фінансовому ринку;
- особисті мотиви менеджерів;
- підвищення якості управління;
- прагнення створити монополію в галузі;
- мотив демонстрації оптимістичних фінансових показників в короткостроковому періоді.

Поглинання може застосовуватися великою фірмою як більш ефективна порівняно з організацією нового бізнесу альтернатива, тобто за рахунок придбання готового підприємства замість організації нового.

База даних угод злиття і поглинання в Україні формується на основі:

- відкритих джерел, засобів масової інформації про угоди купівлі-продажу фірм;

Таблиця 7

Угоди злиття і поглинання в Україні за 2017-2018 рр.

№ зп	Дата угоди	Об'єкт поглинання / угоди M&A	Продавець	Покупець	Штаб-квартира (покупець)	Сума угоди (\$млн)	Предмет угоди, %	Сектор
1	Липень 2018	Naspers/Rozetka	EVO Group	Rozetka (Temańia Enterprises Ltd.)/EVO Group	Україна		100	Роздрібна торгівля
2	Липень 2018	ТОВ Енергетична компанія «Солар Капітал»	Ірина Барак	PVK Energy Investment (ICU)	Україна	3,5	100	Енергозабезпечення
3	Липень 2018	ПП «Ружинський край»	Тетяна Засуха	Cygnel (ТОВ «Сигнет Центр»)	Україна	7,7	100	Сільське господарство
4	Липень 2018	ТОВ «Дніпроанслогістика»	Дніпро Агро Груп	Avia Solutions Group (ASG) (BAA Simulators UAB)	Литва	4	100	Транспорт і сільське господарство
5	Червень 2018	ТОВ «Інтер-Контак Агро» і ПСП «Старт»	Kernel Group	ТОВ «УкрАгроКом»	Україна	5,6	100	Сільське господарство
6	Травень 2018	Агрофірма «Іскра», «Соева сфера», Племязавод «Яненківський»	Агрейн	Ерідон	Україна	14	100	Сільське господарство
7	Травень 2018	Агропак (ТМ «Мелочи жизни», DOMI, Novax)	Horizon Capital	Sarantis Group	Греція	20	100	Сложивчі товари
8	Червень 2017	УАІ (Українські аграрні інвестиції)/Ukrainian Agrarian Investments S.A. (Люксембург)	Ренессанс Партнерс	Kernel/Jerste BV (Нідерланды)	Україна	155	100	Сільське господарство
9	Травень 2017	ЧАО "Евраз-Сухая Балка"/Kadish Limited	Evraz Group S.A.	Berklemond Investments LTD / DCH Group (Олександр Ярославський)	Україна	110	100	Добувна промисловість
10	Травень 2017	Airbites	Northern Light Ventures Inc. и Euroventures Ukraine Fund II Limited	Воля	Україна	2	100	ІТ і телекомунікації

– індивідуальної інформації, отриманої аналітиками і економічними оглядачами InVenture від топ менеджменту і власників компаній, задіяних в операціях купівлі-продажу компаній;

– експертних оцінок аналітиків InVenture, а також провідних інвестиційних компаній України;

– звітів міжнародних організацій і компаній, провідних статистику угод M&A.

В Україні, так само як і за кордоном, об'єднання капіталів практикується по одній і тій же причині: чим більша фірма, тим простіше їй вистояти в конкурентній боротьбі, уникнути банкрутства і зберегти рентабельність.

Угоди «M&A» - це особливий вид інвестування, заснований на принципах добровільної згоди всіх учасників процесу і взаємної вигоди. Таке явище як угоди злиття і поглинання виникли внаслідок застосування світового досвіду корпоративного менеджменту в області реструктуризації компаній.

Фірми, які успішно проводять злиття і поглинання, майже завжди обганяють своїх конкурентів. Хоча такі перетворення приносять істотну вигоду бізнесу, реальність така, що істинний успіх – нечасте явище. Основною причиною невдач корпоративних транзакцій є «парадокс угоди». У більшості випадків до проведення операції 90% її вартості визначаються матеріальними активами – часткою на ринку, EBITDA, CARG, сумою пенсійних внесків, технологіями, і тільки 10% припадають на нематеріальні активи – організаційну структуру, культуру, лояльність до бренду і лідерство. Проте після операції успіх транзакції на 90% залежить від залучення цих нематеріальних активів і тільки 10% – від накопичення матеріальних активів.

У світовій практиці існує два основних підходи до оцінки ефективності M&A підприємств галузі (рис. 2).

Кількісні методи оцінки спрямовані на визначення таких показників, як ефективність об'єднання загалом, тобто сумарна вартість активів, валових продажів за певний період; фінансовий результат діяльності керуючого підприємства і конкретних учасників об'єднаної структури; ефективність окремих блоків об'єднаної структури (фінансового, інвестиційного); а також аналіз фінансового стану учасників об'єднаної структури. Для отримання більш комплексної оцінки ефективності угод M & A рекомендується використовувати кілька методів одночасно.

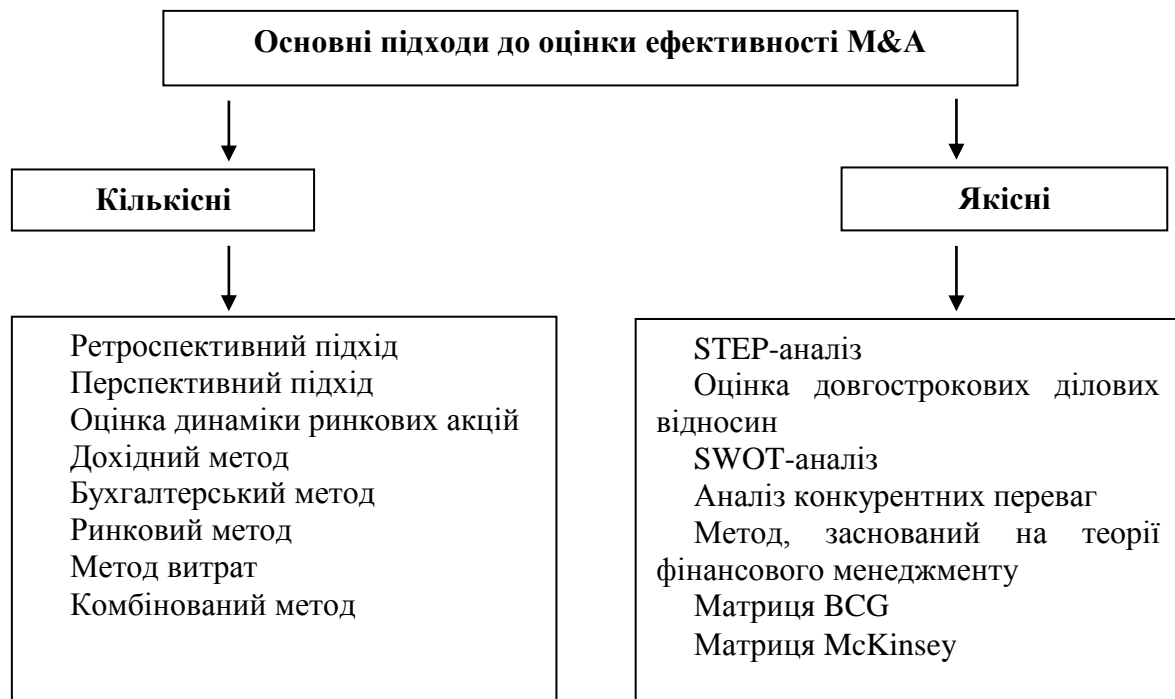


Рис. 2. Основні підходи до оцінки ефективності M&A

Якісні методи передбачають аналіз і оцінку внутрішніх і зовнішніх чинників діяльності об'єднаних фірм, використовуючи методи експертних оцінок; аналіз стану конкуренції в галузевому оточенні, привабливості галузі на можливість отримувати прибутки в майбутньому тощо.

Таким чином, основними при прийнятті рішення про злиття й поглинання є стратегічні мотиви, що формуються під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Головною причиною здійснення цих операцій виступають зміни конкурентного середовища в галузі. Процес злиття і поглинання може забезпечити швидкий доступ на нові ринки, розширення асортименту надаваних послуг, досягнення оптимального розміру фірми для отримання ефекту масштабу. Концентрація дозволяє також домогтися скорочення витрат шляхом ліквідації дублюючих підрозділів. Серед різноманітних механізмів створення вартості злиття і поглинання відзначається як один із найефективніших. Якщо угода відбувається в рамках загальної корпоративної стратегії, то це дозволяє максимально повно задіяти наявні у фірми активи й навички. Водночас, досвід показує, що найбільш результативні компанії переглядають стратегію створення вартості у злиттях і поглинаннях залежно від стадії життєвого циклу. Отже, ухвалюючи рішення про входження на ринок злиття й поглинання, необхідно спочатку проаналізувати доцільність мотивів

та умови отримання вигоди від угоди. Відтак слід зробити осмислений вибір між органічним і зовнішнім (виходом на ринок злиття та поглинання) зростанням.

Навчальний тренінг

Основні терміни і поняття

Фінансова стратегія, фінансовий аналіз, види фінансових стратегій, фінансові показники галузі, PIMS-аналіз, SPASE-аналіз, інвестиційні ресурси, інвестиційний ризик, види інвестиційного ризику, інвестиційна привабливість галузі, критерії інвестиційної привабливості галузі.

Завдання 1

Базуючись на даних фінансової звітності підприємства „New Art” за рік розрахувати відомі показники ліквідності та рентабельності. Зробити відповідні висновки.

Таблиця 1

Агрегований баланс

Актив	на початок року	на кінець року	Пасив	на початок року	на кінець року
Необоротні активи	3556	3951	Власний капітал:	5026	5211
Оборотні активи:	3125	3906	Статутний капітал	3600	3600
			Нерозподілений прибуток	1256	1440
Запаси	1656	2070	Інші джерела	170	171
Дебіторська заборгованість	612	765	Позичковий капітал	1655	2646
Поточні фінансові інвестиції	756	945	Довгострокові зобов'язання	40	855
Грошові кошти та їх еквіваленти	79	81	Короткострокові кредити та позики	790	810
Витрати майбутніх періодів	22	45	Кредиторська заборгованість та поточні зобов'язання	825	981
Баланс	6681	7857	Баланс	6681	7857

Звіт про фінансові результати

Стаття	за звітний період	за попередній період
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9000	8950
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7650	7620
Валовий прибуток	1350	1330
Інші операційні доходи	135	132
Адміністративні витрати	315	298
Витрати на збут	100	83
Інші операційні витрати	35	25
Прибуток від операційної діяльності	1035	1056
Дохід від участі у капіталі	27	12
Інші фінансові доходи	32	9
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	1094	1077
Податок на прибуток від звичайної діяльності	328	323
Чистий прибуток	766	754

Завдання 2

Група незалежних експертів консалтингової фірми провела аналіз критеріїв стратегічної сили підприємства та отримала такі оцінки.

Таблиця 1

Показники	Оцінка, бал	Вага
Фінансова сила підприємства		
- рентабельність вкладеного капіталу	9	0,4
- стабільність отримання прибутку	8	0,3
- ліквідність	8	0,3
Конкуrentоздатність підприємства		
- частка підприємства на ринку	1	0,5
- можливості активного впливу на рівень цін і витрат	2	0,3
- рентабельність продажу	6	0,2
Привабливість галузі		
- характеристика конкурентної ситуації	7	0,3
- стадія життєвого циклу галузі	6	0,4
- залежність розвитку галузі від кон'юнктури	6	0,3
Стабільність галузі		
- тривалість життєвого циклу галузі	5	0,4
- ступінь інноваційності галузі	1	0,4
- маркетингові та рекламні можливості	3	0,2

На основі отриманих даних побудувати вектор рекомендованої стратегії у системі координат SPACE і надати рекомендації щодо дій керівництва для реалізації стратегії.

*Між швидкістю вашого переходу
до реалізації нової ідеї та ймовірністю того,
що ви взагалі до неї коли-небудь перейдете,
існує прямий зв'язок.*

Брайан Трейсі

ТЕМА 7. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ І ОЦІНКА МОЖЛИВОСТЕЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ

- 7.1. Стратегія інноваційного розвитку галузі. Моніторинг інноваційної привабливості галузі. Інноваційний ризик.*
- 7.2. Стратегії ефективного використання інновацій*
- 7.3. Застосування технологічних стратегій. Створення умов для інновацій.*

7.1. Стратегія інноваційного розвитку галузі. Моніторинг інноваційної привабливості галузі. Інноваційний ризик.

Галузі, в яких конкуренція зосереджена на інноваціях, формують одне із складних конкурентних середовищ, до якого застосовують концепцію стратегічного аналізу. В умовах зростаючої конкуренції важливо виробити підходи до стратегічного управління інноваціями і технологічними змінами. Для цього необхідно:

– проаналізувати, яким чином інновації впливають на структуру галузі і конкуренцію;

ідентифікувати чинники, які визначають дохід від інновацій і інноваційний потенціал, з метою визначення конкурентних переваг;

здійснити вибір стратегії для використання інновацій і управління інноваційним процесом.

Інновації – це не тільки створення нових, більш якісних товарів, а й розвиток кращих моделей ведення бізнесу і нових ідей. Компанії ІКЕА, Southwest Airlines, Virgin, Home Depot, Barnes & Noble винайшли нові способи управління давно існуючими галузями бізнесу і стали лідерами з прибутку.

Стратегія управління інноваціями вимагає зосередження уваги на таких аспектах:

– відносні переваги конкурентів у використанні інновацій;

– ідентифікація і оцінка стратегічних можливостей використання інновацій;

– методи досягнення переваги у боротьбі за стандарти;

– методи управління ризиком;

– створення умов, необхідних для успішного застосування стратегії.

Інноваційна стратегія належить до рівня функціональних стратегій. Це означає, що вона разом з маркетинговою, виробничою, фінансовою стратегіями є субстратегією загальної стратегії бізнесу. При цьому для деяких агресивних інноваційних підприємств стратегія в сфері інновацій є найбільш значимим елементом корпоративної стратегії. У кожному разі інноваційна стратегія підприємств в галузі повинна бути органічно пов'язана зі стратегією бізнесу та орієнтована на реалізацію загальних стратегічних цілей і принципів в інноваційній сфері.

Інноваційні стратегії поділяються на такі групи:

1) продуктові (портфельні, скеровані на створення і реалізацію нових виробів, технологій і послуг);

2) функціональні (науково-технічні, виробничі, маркетингові, сервісні);

3) ресурсні (фінансові, трудові, інформаційні, матеріально-технічні);

4) організаційно-управлінські (технології, структури, методи управління).

Поняття «інновації» за своєю сутністю означає нововведення. У більш широкому розумінні – це прогресивні техніко-технологічні та соціально-економічні зміни, поява нових способів виробництва, видів продукції та послуг, освоєння нових ринків збуту. Вирізняють інновації радикальні, тобто суттєві техніко-технологічні зміни, та інкрементальні – часткове оновлення техніки і технології.

Інновації передбачають не тільки створення новації, а і її одночасну практичну реалізацію. Період від виникнення інновації до її перетворення (використання) у нововведення називається життєвим циклом інновації. Практичне використання наукового, науково-технічного, інтелектуального результату є сутністю інноваційної діяльності, компонентами якої є новації, інвестиції та час, що потрібні для перетворення новацій у нововведення, та інновації (самі нововведення).

Основними складовими інноваційного процесу є:

1. Фундаментальні дослідження, які здійснюються в академічних інститутах, вищих навчальних закладах, галузевих інститутах та лабораторіях і фінансуються з державного бюджету.

2. Прикладні дослідження, які проводять різні наукові установи і які фінансують як держава, так і інші замовники. Саме на цьому етапі виникає ймовірність одержання негативного результату, що зумовлює інвестиційні ризики.

3. Дослідно-конструкторські та експериментальні розробки, які здійснюються за рахунок державних коштів, коштів інших замовників та власних коштів підприємств. Виконавцями таких розробок є спеціалізовані лабораторії, конструкторські бюро, науково-дослідні підрозділи великих підприємств.

4. Комерціалізація інноваційних розробок, тобто запуск у виробництво та вихід на ринок збуту. На цьому етапі потрібні досить суттєві інвестиції в розвиток виробництва, підвищення кваліфікації працюючих, рекламу тощо. Інвестиції залишаються ризикованими.

Основні напрями вибору інноваційної стратегії можна подати у вигляді матриці (табл. 1).

Етапи реалізації інноваційної стратегії:

– здійснюють розробку стратегічного проекту (перелік стратегічних змін і заходів для їх здійснення) і плану реалізації проекту, особливо враховують інноваційний характер перетворень;

– здійснюють обґрунтування стратегії фінансування інноваційних проектів; фінансова стратегія має визначити спосіб фінансування інноваційних проектів, які здебільшого є масштабними;

– формують плани і програми інноваційної діяльності;

– проводять стратегічний контроль за реалізацією проекту;

– оцінюють ефективність процесу реалізації і у разі потреби коригують проект, стратегію, цілі.

Реалізація інноваційної стратегії і досягнення інноваційних цілей можуть здійснюватися різними шляхами. Для вибору оптимального розробляють альтернативні інноваційні проекти, спрямовані на розв'язання конкретних стратегічних інноваційних завдань.

Матриця вибору інноваційної стратегії

Інноваційний потенціал		Стан галузевого середовища	Стабільне середовище	Нестабільне макроекономічне і стабільне галузеве середовище, помірна конкуренція	Стабільне макроекономічне і мінливе галузеве середовище, активна конкуренція	Висока невизначеність ризиків і мінливість середовища
		Інноваційні стратегії				
Низький рівень	Модернізація	Помірно наступальна	Сфокусована стратегія диверсифікації	Слідкування за лідером	Захисна від зовнішніх загроз, стратегія очікування	
	Часткове оновлення технологій, модернізація устаткування, оновлення продукції	Наступальна стратегія широкої диференціації	Стратегія широкої диверсифікації	Сфокусована стратегія диверсифікації	Слідкування за лідером, стратегія оперативного реагування	
Високий рівень	Системне оновлення виробництва на основі кластерів нововведень	Стратегія лідерства	Зміцнення позицій, стратегія цінового лідерства	Стратегія лідерства, стратегія освоєння і заповнення ринкових ніш	Помірно наступальна, стратегія диференціації	
	Упровадження радикальних технологічних рішень і реконструкція виробництва	Атакуюча	Помірно наступальна	Зміцнення позицій	Стратегія кидання виклику	

Аналіз інноваційної діяльності підприємств галузі здійснюється за такими групами показників:

– показники, які характеризують установи, що займаються інноваційною діяльністю: обсяги науково-дослідної, науково-технічної діяльності, проектно-конструкторських робіт; обсяги виготовлення дослідних зразків; обсяги науково-технічних послуг;

– показники використання результатів інноваційної діяльності: кількість найменувань нових видів продукції по роках; частка нових видів продукції у загальному її обсязі по роках; конкурентоспроможність продукції на внутрішньому і світовому ринках; ступінь прогресивності технологій; обсяг робіт з технічного

вдосконалення виробництва, їх абсолютна та відносна зміна по роках; економічні результати: приріст прибутку внаслідок впровадження результатів інноваційної діяльності, зниження ресурсомісткості продукції тощо, які розраховуються по роках, визначається їх абсолютна та відносна зміна;

– показники ефекту від інноваційної діяльності передбачають визначення:

– комерційного (фінансового) ефекту, який відображає фінансові наслідки реалізації результатів інноваційної діяльності для її безпосередніх учасників. Розраховується як різниця між фінансовими результатами і витратами та може бути позитивним чи негативним;

– бюджетного ефекту, який характеризує фінансові наслідки реалізації результатів інноваційної діяльності для державного та місцевих бюджетів. Він оцінюється як різниця між доходами від інноваційної діяльності і видатками відповідного бюджету на її здійснення.

– загальноекономічного ефекту, який визначає результати інноваційної діяльності для всієї національної економіки, регіонів та галузей і характеризується наступними показниками: виручка від реалізації на зовнішньому та внутрішньому ринках інноваційного продукту; виручка від продажу ліцензій, ноу-хау, програмного забезпечення; соціальні та екологічні наслідки; надходження від імпортного мита; кредити іноземних держав, банків і фірм тощо.

Інноваційна діяльність підприємства має бути чітко зорієнтована на створення або залучення тих новацій, які за існуючих умов можуть дати найбільшу віддачу. Це можливе лише за умов моніторингу кон'юнктури ринку і систематичного цілеспрямованого новаторства.

Моніторинг галузевого середовища з метою виявлення перспективних напрямів інноваційної діяльності передбачає:

– Вивчення споживачів товару-інновації – має на меті залучення клієнта до розроблення і випуску нового товару, що полегшує його подальший збут. Загальні методичні підходи до проведення таких досліджень полягають у сегментації споживачів, вивченні мотивів попиту, оцінюванні способів придбання нового товару, визначенні причин його придбання, вивченні тенденцій і причин зміни потреб тощо.

– Аналіз умов конкуренції і рівня науково-технічного потенціалу – такий аналіз є основою економічного обґрунтування інноваційної

стратегії підприємств галузі. За сильної конкуренції і високого рівня науково-технічного потенціалу інноваційну діяльність слід орієнтувати на розроблення нового продукту, за умов помірної – на модифікацію і вдосконалення існуючого, за умов слабкої – на накопичення коштів для збільшення частки ринку і формування потенціалу для наступальної інноваційної стратегії.

– За невисокого науково-технічного потенціалу підприємств галузі інноваційну діяльність необхідно спрямовувати не так на створення нового за технічними характеристиками продукту, як на використання усіх можливостей маркетингу щодо надання нової корисності відомому товару. Таке формування інновації з маркетинговою домінантою дасть змогу підприємству утримувати свої позиції навіть у сильно конкурентному середовищі.

– Вивчення товару-новації – основною метою є виявлення реальної ринкової потреби в такому товарі. Це необхідно для прийняття рішень щодо оптимального обсягу випуску, технічних характеристик нового товару, для здійснення економічно обгрунтованої інноваційної політики. Суть цього вивчення полягає в тісному зв'язку і інформації про технічні характеристики виробу, його корисності з оцінками потреб і смаків покупців, динамікою ринкової кон'юнктури ще до появи дослідного зразка. При дослідженні характеристик товару-новації слід враховувати можливість досягнення певного рівня якості, необхідного для задоволення вимог споживачів обраного сегмента ринку, а також визначення його потенційних можливостей щодо формування додаткової споживчої вартості.

Впровадження інновацій супроводжується значним ризиком їх неприйняття. Тому планування інноваційних процесів на підприємствах галузі необхідно здійснювати на основі попередніх досліджень ринку. Існує велика залежність між здатністю підприємств реалізувати свою продукцію і точністю врахування при їх створенні вимог ринку. Тобто інноваційні зміни повинні відбуватися цілеспрямовано.

Інноваційний ризик особливо важливий в сучасній підприємницькій діяльності на етапі збільшення капіталів, що використовують як для виробництва існуючих товарів, так і для створення нових. Інноваційний ризик – це ймовірність втрат, що виникають при вкладенні фірмою коштів у виробництво нових

товарів і послуг, які, можливо, не знайдуть очікуваного попиту на ринку.

Інноваційний ризик виникає у наступних ситуаціях:

– при впровадженні більш дешевого методу виробництва товару або послуги порівняно з тими, що вже використовуються. Подібні інвестиції будуть приносити фірмі тимчасовий надприбуток до тих пір, поки вона є єдиним власником цієї технології. У даній ситуації фірма зіштовхується лише з одним видом ризику – можливою неправильною оцінкою попиту на вироблений товар;

– при створенні нового товару або послуги на старому обладнанні. У цьому випадку до ризику неправильної оцінки попиту на новий товар або послугу додається ризик невідповідності якості товару або послуги у зв'язку з використанням старого обладнання;

– при виробництві нового товару або послуги за допомогою нової техніки і технології. У даній ситуації інноваційний ризик включає ризик того, що новий товар може не знайти покупця; ризик невідповідності нового обладнання і технології необхідним вимогам для виробництва нового товару; ризик неможливості продажу створеного устаткування, оскільки воно не підходить для виробництва іншої продукції, у випадку невдачі.

Для пошуку інноваційних ідей необхідно використовувати потенціал підприємства і сигнали галузевого середовища. Нові ідеї можуть з'явитися після спілкування із колегами чи друзями, бути наслідком цілеспрямованих досліджень поведінки споживачів або результатом спостереження за роботою інших фірм. Часто наштовхують на цікаву думку публікації у засобах масової інформації чи галузевих наукових виданнях, відвідування виставок, презентацій, участь у бізнесових форумах. Зокрема, П. Друкер радить звертати увагу на джерела інноваційних можливостей, наведені в табл. 2 [7].

Чотири перших джерела містяться в підприємстві і мають використовуватися його працівниками як індикатори змін, що вже мали місце або які можна здійснити без особливих зусиль. Інші три належать зовнішньому середовищу, їх розпізнати дещо важче, але саме тому вони можуть відкривати значно більші можливості інноваторам.

Джерела інноваційних можливостей фірм у галузі

№ зп	Джерела інноваційних можливостей	Характеристика
Внутрішні джерела		
1.	Несподівана подія для фірми чи галузі (успіх, невдача, подія в зовнішньому середовищі)	<p>Несподіваний успіх відкриває чи не найбільше можливостей і характеризується найменшими зусиллями на впровадження інновацій та найменшим ризиком.</p> <p>Несподівана невдача – деякі з невдач спричинені зміною чи у сприйняттях споживачів, чи у рівнях їхніх доходів, яку можна використати для успіху.</p> <p>Несподівана зовнішня подія дає насамперед можливість нового використання наявного досвіду.</p> <p>Нове застосування досвіду також вимагає впровадження інновацій до змісту самого продукту або до системи обслуговування чи каналів розподілу.</p>
2.	Невідповідність або розбіжність між реальністю і її відображенням у думках і оцінках	<p>Невідповідність між економічними показниками (збільшення попиту на продукцію зумовлює і зростання прибутку).</p> <p>Невідповідність динаміки показників в масштабах галузі.</p> <p>Невідповідність між цінностями покупця і уявленнями про них виробників.</p>
3.	Потреби технологічного процесу	У виробничій діяльності часто виникають ситуації, коли «вузькі місця» технологічного процесу заважають розвитку бізнесу. При цьому виникає необхідність заміни слабкої ланки або перебудови існуючого процесу відповідно до нового рівня знань.
4.	Зміни в структурі галузі чи ринку, які захопили всіх зненацька	<p>Швидке зростання галузі – якщо обсяг виробництва в галузі зростає швидше, ніж чисельність населення або економіка в цілому, то структура галузі повинна змінитися. При подвоєнні обсягу виробництва фірми перестають розуміти потреби покупця і неефективно обслуговують ринок.</p> <p>Зближення (конвергенція) технологій – поєднання декількох технологій в одну викликає великі зміни в структурі виробництва.</p> <p>Дозрівання галузі для її великих структурних перетворень.</p>
Зовнішні джерела		
5.	Демографічні зміни	Бум народжуваності в країні зумовлює виникнення нових індустрій для дітей та підлітків.
6.	Зміни у сприйнятті та настроях споживачів	Зміна настроїв в суспільстві, створення нових цінностей є серйозними можливостями інновацій. (цінність здоров'я – фітнес-центри, спортзали, екологічно чисті продукти).
7.	Нові знання	Здійснення інновацій, заснованих на новому знанні, характеризується найбільшими витратами часу.

Порядок аналізу джерел інноваційних можливостей відповідає спадові ймовірності та передбаченню їх появи. Незважаючи на переконаність багатьох у тому, що саме технічні інновації дають найбільшу користь, імовірність появи чогось радикально нового і цінного надзвичайно мала, і навпаки, систематичний аналіз щоденної роботи дає змогу помітити несподіваний успіх чи несподівану невдачу і перетворити цю зміну на джерело нових можливостей.

7.2. Стратегії ефективного використання інновацій

Підприємства галузі, які практикують інновації, зацікавлені максимізувати доходи, отримані від інновацій. Для цього існує декілька альтернативних стратегій ефективного використання інновацій [3], які класифікують за обсягом ресурсів і розміром ризику та рентабельності (табл. 3).

Таблиця 3

Стратегії використання інновацій

№ зп	Стратегія	Ознаки	
		Ризик і рентабельність	Ресурсні вимоги
1.	Ліцензування	Достатньо невеликий інвестиційний ризик, але і рентабельність низька, за умови слабого патентного захисту. Існують юридичні ризики.	Небагаточисельні
2.	Аутсорсинг окремих функцій	Зменшує капіталовкладення, але може створити залежність від постачальників, партнерів.	Відкриває доступ до зовнішніх ресурсів і можливостей.
3.	Стратегічний альянс	Вигоди від гнучкості, ризику, пов'язані з неформальною структурою.	Допускає об'єднання ресурсів і можливостей декількох фірм.
4.	Спільне підприємство	Партнери розділяють інвестиції і ризик. Ризик може виникнути внаслідок незгоди між партнерами і культурних протиріч.	Допускає об'єднання ресурсів і можливостей декількох фірм.
5.	Внутрішня комерціалізація	Необхідність у великих інвестиціях і пов'язаний з цим ризик. Вигоди від контролю.	Істотні вимоги щодо фінансів, виробничих можливостей, маркетингових компетенцій, дистрибуції.

Вибір певної стратегії ефективного використання інновацій залежить від таких чинників:

– Характеристики інновації – те, наскільки фірма зрозуміло може встановити свої права власності на інновацію, визначає кількість можливих стратегічних виборів. Ліцензування є оправданим у тих випадках, де власність на інновацію чітко визначається патентом або авторськими правами. Так, наприклад, широко поширене ліцензування фармацевтичних препаратів, тому що патенти на них відрізняються ясністю і їх можна захищати. Багато біотехнологічні компанії беруть участь тільки в НДДКР і потім видають ліцензії на відкриті ними препарати великим фармацевтичним компаніям, які володіють необхідними комплементарними ресурсами.

– Ресурсів і можливостей фірми – створення інновації вимагає досліджень, розробки і креативності. Тому більша частина великих винаходів припадає або на окремих людей, або на дрібні фірми. Фірми, які переважають в інноваціях, найчастіше є дрібними і не володіють ресурсами, необхідними для комерціалізації. Як правило, вони використовують ліцензування, аутсорсинг або стратегічний альянс, щоб отримати доступ до комплементарних ресурсів, які необхідні для виходу інновацій на ринок або прагнуть до того, щоб їх купила велика фірма, зацікавлена в цьому бізнесі.

Різні стратегічні вибори передбачають наявність різних можливостей. Створення інновації вимагає досліджень, розробки і креативності. Тому велика частка великих винаходів доводиться або на окремих людей, або на маленькі організації. Максимальний внесок в найбільш значущі інновації ХХ ст. був зроблений індивідуальними винахідниками, які найчастіше працюють у своєму гаражі або під садовим навісом. З 27 ключових винаходів в період після Другої світової війни тільки 7 з'явилися в відділах НДДКР відомих корпорацій. Отже, організації, найбільш успішні в інноваціях, – це найчастіше маленькі фірми і початківці-підприємства, які не володіють ресурсами, необхідними для комерціалізації. Ці компанії зазвичай вдаються до ліцензування, аутсорсингу або стратегічного альянсу, щоб отримати доступ до комплементарних ресурсів, необхідних для виходу інновацій на ринок, або прагнуть до того, щоб їх придбало більш велике підприємство, зацікавлене в цьому бізнесі. У біотехнології та електроніці зазвичай використовується двоетапна модель інновацій: на першому етапі технологія створюється

маленькою, технологічною фірмою, яка недавно з'явилася в бізнесі, а потім надаються ліцензії зацікавленим в них великим компаніям.

Ліцензування передбачає використання інноваційних розробок, виконаних іншими фірмами. Інновації настільки різноманітні за ступенем складності та новизни, що навіть великі фірми, що мають потужні підрозділи з інноваційних розробок (служби НДДКР), не можуть здійснювати роботи за усім спектром ефективних нововведень. Тому багато хто з них інноваційну політику проводить не тільки на основі використання нововведень, отриманих власними силами, а й з урахуванням можливостей використовувати інновації, розроблені іншими. Переваги ліцензування полягають, по-перше, в тому, що фірма позбавлена від необхідності розвивати повний діапазон додаткових ресурсів і здібностей, необхідних для комерціалізації, і, по-друге, в тому, що ліцензування сприяє швидкій комерціалізації інновації. Якщо інновація пропонує незначне випередження в часі, то багаторазове ліцензування сприяє швидкому глобального розповсюдження. Проблема, однак, полягає в тому, що успіх інновації на ринку повністю залежить від обов'язковості та ефективності власників ліцензії. Коли Raisio розробила новий маргарин з низьким вмістом холестерину «ВепесоЪ, комерціалізація за межами Скандинавії здійснювалася за допомогою ліцензійних угод з Johnson & Johnson.

Аутсорсинг – це організаційно-економічне рішення про виділення непрофільних бізнес-функцій або частин бізнес-процесу фірми спеціалізованому сторонньому підряднику, що сприяє прозорості бізнес-процесів, зростанню інвестиційної привабливості та як наслідок підвищення конкурентоспроможності бізнесу загалом. Наприклад, в рамках ресурсозбереження фірма Nike передала на аутсорсинг виробництво і продаж, сконцентрувавши енергію і ресурси на діяльності, спрямованої безпосередньо на задоволення потреб клієнта. Такий метод дав можливість після кількох років наполегливої боротьби за ринок вийти фірмі Nike на стадію бурхливого зростання і до сьогодні утримувати завойовані позиції. На сьогодні фірми використовують аутсорсинг з наступних причин, які вказані в таблиці 4.

Причини переходу на аутсорсинг

№ зп	Причини	Частка, %
1	Скорочення витрат на операції	35
2	Для того щоб зосередитися на основних напрямках діяльності	31
3	Покращення якості обслуговування клієнтів	17
4	Прискорення зростання доходів	7
5	Поліпшення використання капіталу	6
6	Інша	4

Більш широкий спектр переваг аутсорсингу наведено на офіційному сайті міжнародного інституту аутсорсингу:

- зниження і контроль за витратами виробництва;
- використання стратегії фокусування;
- отримання доступу до передових виробничих технологій в світі;
- вивільнення внутрішніх ресурсів на інші цілей;
- вивільнення своєї структури від необхідності купувати і містити обладнання, знання, технології, необхідні для переданих на аутсорсинг виробництв;
- використання переваг редизайну і залучення фахівців;
- зниження впливу некерованих факторів (наприклад, від браку комплектуючих);
- вивільнення основних фондів;
- кооперація і поділ ризиків;
- пошук додаткових варіантів доступу до фінансів (на фондовому ринку).

Виділяють такі види аутсорсингу:

- функціональний аутсорсинг – ступінь впливу аутсорсера на бізнес замовника мінімальна, так як виконує визначений договором обсяг роботи в узгоджені із замовником строки (типовим прикладом є ІТ аутсорсинг);
- аутсорсинг бізнес-процесів – при передачі бізнес-процесів на аутсорсинг клієнт інтегрує аутсорсера в свою організаційну структуру. Це пов'язано з перемиканням внутрішніх зв'язків з іншими підрозділами фірми замовника, зовнішніх зв'язків з його клієнтами на фірму-аутсорсера.

Стратегічний альянс – це угода про спільну діяльність на основі партнерства, для створення спільних дефіцитних або унікальних активів. Перевага такого альянсу полягає в збереженні юридичної особи та розподілі ризиків між учасниками. Очікуваний результат від створення стратегічного альянсу – формування своєї частки в отриманих нових розробках, знаннях, видах сировини тощо, а також акумулювання придбаного досвіду. Створення альянсу є одним з найбільш швидких і ефективних шляхів реалізації інноваційної стратегії і розглядається як основний метод при формуванні корпоративної стратегії. Розвиток підприємства на основі альянсу для підвищення своєї конкурентоспроможності включає в себе аналіз чотирьох базових елементів: детальність розробки альянсу; можливості спільного управління альянсом; кількість необхідних альянсів для досягнення поставлених цілей і внутрішні здібності та ресурси підприємства для їх створення. Під детальністю розробки альянсу розуміється ідентифікація його ролі в корпоративній стратегії, постановка цілей, визначення методів і критеріїв для вибору партнерів по альянсу, розподіл ролей в процесах прийняття управлінських рішень і в розподіл отриманого доходу. Під спільним управлінням варто розуміти здатність керівників підприємств і менеджерів знаходити спільні шляхи вирішення проблем, вміння передбачати ті чи інші зміни зовнішньої кон'юнктури і швидко колективно на них реагувати. Як правило, в наукомістких галузях промисловості підприємства не обмежуються альянсом з одним партнером, а створюють групи альянсів, які також називаються «сузір'ями». Створення «сузір'їв» дозволяє підприємству зміцнити своє становище в галузі. Ефективність функціонування такої групи залежить від якісної взаємодії між усіма її учасниками. Особливо це важливо сьогодні, коли конкуренція перейшла на новий рівень, тобто коли конкурують вже не окремі підприємства, а об'єднання підприємств. Оцінка внутрішніх здібностей і ресурсів підприємства, який планує створення альянсу, передбачає аналіз досвіду, фінансових і трудових ресурсів, технологій, процесів передачі знань, швидкості обробки інформації тощо.

Організація **спільних підприємств** у багатьох випадках відіграє інноваційну роль, виконуючи такі функції, як: створення та передача нової технології, розробка і виробництво нового продукту, створення нового виробництва, формування нових матеріальних і фінансових

потоків, створення нового ринку, будівництво нового підприємства, колективу та покращення організаційної культури. Серед найважливіших цілей спільних підприємств можна відзначити наступні:

- залучення, освоєння та використання ефективних винаходів ноу-хау;

- залучення у вітчизняну промисловість прогресивних зарубіжних технологій (у тому числі високих) та обладнання, передового досвіду інноваційного підприємництва та менеджменту;

- підвищення ефективності досліджень, проектування і розробки продукції (терміни скорочуються на 30-50%, а витрати - на 10-30%);

- підвищення якості інноваційної діяльності;

- більш повне задоволення потреб внутрішнього ринку у високоякісній продукції, в тому числі і імпортозамінної;

- розвиток експортної бази країни і скорочення нераціонального імпорту;

- залучення додаткових фінансових і матеріальних ресурсів;

- прискорений розвиток ринкових відносин і адаптування інноваційного виробництва та сфери послуг до умов світового ринку.

Внутрішня комерціалізація інноваційної продукції – це процес виведення інноваційного продукту (винаходу, промислового зразка, раціоналізаторської пропозиції, корисної моделі, ноу-хау тощо) на ринок з метою отримання економічної вигоди. Комерціалізація є механізмом створення ринкових товарів з результатів інтелектуальної сфери діяльності. Велика кількість як фундаментальних, так і прикладних відкриттів залишаються лише на стадії розроблення. Причиною цього може бути не лише відсутність коштів, але і невміння правильно комерціалізувати цю інноваційну продукцію, технологію чи ідею. Отже, значення та необхідність процесу комерціалізації є очевидним. Великі і усталені корпорації, здатні скористатися багатством своїх ресурсів і можливостей, набагато краще пристосовані для ***внутрішньої комерціалізації***. Компанії Sony, General Electric, Hitachi і IBM традиційно самі створювали свої інновації, але, оскільки технології розвиваються, зливаються воедино і розгалужуються на кілька нових, ці компанії все частіше стали звертатися до спільних підприємств, стратегічних альянсів і аутсорсингу, щоб отримати доступ до технічних можливостей за межами своїх корпоративних кордонів.

7.3. Застосування технологічних стратегій. Створення умов для інновацій

Технологічні інновації являють собою кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав втілення у вигляді нового чи удосконаленого продукту або послуги, впроваджених на ринку, нового чи удосконаленого процесу або способу виробництва (передачі) послуг, що використовуються в практичній діяльності. Інновація вважається здійсненою в тому випадку, якщо вона впроваджена на ринку або у виробничому процесі.

Технологічні інновації – це освоєння технологічно нових або значно вдосконалених виробничих методів, включаючи методи передачі продуктів. Інновації такого роду можуть бути засновані на використанні нового виробничого устаткування, нових методів організації виробничого процесу або їх сукупності, а також на використанні результатів досліджень і розробок. Такі інновації, як правило, націлені на підвищення ефективності виробництва або передачі вже існуючої на підприємстві продукції, але можуть призначатися також для виробництва та постачання технологічно нових або вдосконалених продуктів, які не можуть бути вироблені або поставлені з використанням звичайних виробничих методів.

Під інновацією в наукомісткій галузі слід розуміти стратегічну зміну знань, виробничого процесу, сировинної структури, підходу до науково-дослідних розробок, яке веде до зміни технологічного укладу в галузі, у виробництві загалом і має унікальні властивості, які дозволяють фірмі вийти в лідери.

Класифікація технологічних інновацій:

– Глобальна – коли відбувається трансформація технологічного укладу, при цьому видозмінюється технологічний процес як в даній галузі, так і в суміжних з нею галузях.

– Проміжна – коли на основі глобальної інновації, її впровадження і застосування в технологічній сфері відбувається створення будь-якого нововведення, яке з часом не зможе сильно змінитися.

– Тимчасова – надання будь-якого технологічного нововведення в нових форматах, які швидко змінюють один одного, причому часовий відрізок від одного зміни до іншого доволі малий. Таким чином, не відбувається кардинальної зміни сутності ідеї, а змінюється лише форма втілення.

Вимірювання технологічних інновацій здійснюється диференційовано з виділенням нових або значно вдосконалених методів виробництва товарів і послуг, виробничих методів матеріально-технічного постачання, поставки товарів і послуг, методів у допоміжних видах діяльності, таких як технічне обслуговування та ремонт, операції щодо закупівель, бухгалтерський облік та комп'ютерні послуги.

Технологічні інновації, як правило, націлені на зниження витрат виробництва або діяльності з передачі продуктів, послуг на одиницю продукції, підвищення якості, ефективності виробництва або передачі вже існуючих в організації продуктів, але можуть призначатися також для виробництва і передачі технологічно нових або вдосконалених продуктів, послуг, які не можуть бути вироблені або поставлені з використанням звичайних виробничих методів (табл. 5).

Міжнародна дослідницька компанія Gartner виділяє наступні ключові технології для бізнесу:

– Інтелектуальні – машинне навчання і штучний інтелект, інтелектуальні «розумні» додатки, інтернет речей.

– Цифрові – доповнена і віртуальна реальність, цифрові двійники об'єктів, блокчейн.

– Мережеві – месенджери (системи чат-спілкування), адаптивні системи безпеки, додатки і мережева сервісна архітектура, платформи цифрових технологій.

Консалтингова компанія Deloitte визначає такі ключові організаційні інновації: безмежність ІТ, фоновий інтелектуальний аналіз даних бізнесу, перехід від важких ІТ-платформ до хмарних та від поставки товару до постачання результату, безперервне спостереження за проривними технологіями.

Інновації можуть впроваджуватися у різних площинах фірми, зокрема відома модель, розроблена консалтинговою компанією Dublin, яка включає такі елементи: бізнес-модель, взаємозв'язок з учасниками створення цінності, структуру компанії, процес роботи, функціональність продукту, взаємозв'язок продуктів і сервісів, сервісну підтримку клієнтів, канали збуту, бренд, залучення клієнтів у роботу компанії. Дослідження показують, що фірми, які більше інвестують в інновації, будуть зосереджені на проривних технологіях, а не на поступовому поліпшенні. З тих, хто реінвестує понад 15%

доходів, більшість займаються проривними інноваціями, причому понад 40% з них зосереджені лише на цьому.

Таблиця 5

Види технологічних інновацій

Область прояву	Об'єкти змін	Приклади
Нові або значно вдосконалені методи виробництва товарів і послуг	<ul style="list-style-type: none"> • зміни у виробничому процесі; • використання нового виробничого обладнання і (або) програмного забезпечення в основному виробництві; • впровадження нових технологій при виробництві товарів або послуг 	<ul style="list-style-type: none"> • введення в експлуатацію нового автоматизованого обладнання; • інсталяція системи комп'ютерного проектування для розробки продукції
Нові або значно удосконалені виробничі методи матеріально-технічного постачання, поставки товарів і послуг	<ul style="list-style-type: none"> • удосконалення системи логістики на підприємстві; • використання нового виробничого обладнання і програмного забезпечення для пошуку ресурсів, розподілу поставок всередині фірми та доставки готової продукції; • впровадження нових технологій у сфері матеріально-технічного постачання; • суттєві зміни у процесах реалізації продукції і послуг 	<ul style="list-style-type: none"> • впровадження систем відстежування товарів, заснованих на штрих кодах або активної радіоідентифікації (RFID); • організація трансмодальних або інтермодальних перевезень при поставках сировини і матеріалів; • створення інтернет-сервісу з розміщення замовлень споживачів на вироблену продукцію
Нові або значно вдосконалені методи допоміжної діяльності (технічне обслуговування та ремонт, комунікації та ін.)	<ul style="list-style-type: none"> • використання нових або значно удосконалених технологій, виробничого обладнання і програмного забезпечення в допоміжних видах діяльності, не пов'язаних безпосередньо з виробництвом товарів, але спрямованих на забезпечення виробничого процесу 	<ul style="list-style-type: none"> • автоматизація процесів діагностики стану машин і устаткування при проведенні планово-попереджувального ремонту; • організація корпоративного університету; • вдосконалення корпоративних інформаційних систем

Таким чином, бізнес, котрий вирішив впроваджувати інновації, повинен визначитися, які складові роботи йому доцільно модернізувати і якою мірою, а після цього підібрати для себе технології, що найбільше йому підходять. Необхідність у таких інноваціях виникає у процесі роботи, яку доводиться виконувати. Внаслідок нововведень процес удосконалюється, замінюються його слабкі ланки, усуваються елементи, які погіршували якість роботи. Для того щоб запропонувати інновації процесу, необхідно добре його знати: відчувати слабкі місця, бути впевненим у віднайдені кращого способу виконання роботи. Стрімкий прогрес комп'ютерної галузі змушує користувачів комп'ютерів щороку вносити зміни у стандартний комплект, враховуючи можливості, які надають нові типи комплектуючих або щоразу кращі варіації програмного забезпечення.

Інновації на базі нових знань надзвичайно важливі для кожного підприємця. Вони можуть принести інноватору суттєві вигоди. однак зазвичай чекають свого впровадження довго і потребують значних коштів для цього. Часто нові знання настільки відрізняються від звичного світосприйняття, що їх вважають нереальними. Це зумовлює недовіру, а звідси і незначний інтерес до них підприємницьких структур. Має минути тривалий час, поки стане зрозумілим прикладне значення такого відкриття і на нього звернуть увагу. Інновації на основі нових знань потребують ретельного аналізу досягнень суміжних галузей, а також чинників, що можуть вплинути на впровадження новинки. Це можуть бути не лише технічні знання, а й соціальні, економічні і навіть політичні умови.

Виведення на ринок радикальної інновації на основі нових знань супроводжується великими ризиками, подолати які нелегко. Тому більшість підприємців не зважається на такі інновації, навіть якщо бачить їх потенційну привабливість. Найчастіше радикальні інновації стають основою бізнесу венчурних фірм. які використовують новинку для реалізації наступальної стратегії.

Таким чином, нововведення дають змогу поліпшувати процес виготовлення традиційної продукції і створювати іншу. налагоджувати досконаліші форми взаємодії із споживачами та розвивати в них нові потреби, робити легшою та змістовнішою працю робітників і збагачувати їх новими знаннями. Все це робить бізнес результативнішим, ефективнішим. забезпечує вищі прибутки і зміцнює ринкові позиції підприємств галузі.

Навчальний тренінг

Основні терміни і поняття

Інновації, види інновацій, інноваційні стратегії, етапи здійснення інноваційного процесу, етапи розробки інноваційної стратегії, джерела інноваційних можливостей фірм галузі, інноваційні галузі, стратегії ефективного використання інновацій, ліцензування, аутсорсинг, спільне підприємство, внутрішня комерціалізація, продуктові інновації, види технологічних інновацій

Завдання 1

Ви менеджер торгової марки, що займається продажем косметичних виробів. Необхідно розробити нову концепцію упаковки для оновленої серії косметики. Для розроблення використайте стратегії створення нового продукту. Свої дії послідовно опишіть та обґрунтуйте.

Завдання 2

Визначити і описати стратегію ефективного використання інновацій в одній із галузей української економіки. Використати інформаційні сайти економіки України (www.ukrstat.gov.ua).

Завдання 3

Здійснити аналіз законодавчої бази України щодо інноваційної діяльності. Результати записати у формі таблиці: №з/п, назва закону чи нормативного акту, дата та номер, основне призначення.

Завдання 4

Чи вважається галузь інноваційною, якщо у структурі інновацій інновації, які мають значення прориву або належать до великих технологічних досягнень складають 25%, а частка інновацій, пов'язаних тільки з удосконаленням традиційних технологічних процесів відповідно 40%. Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 5

Підприємство планує випускати нову продукцію. Визначити ефективність здійснення нововведень з урахуванням ризику, якщо плановий річний обсяг нового виробу 530 тис шт., продажна ціна виробу 120 грн., життєвий цикл виробу 1,5 роки, імовірність технологічного успіху 72 %, імовірність одержання комерційного успіху 60%, сума витрат на реалізацію нововведення – 800 тис грн.

*Стратегічні прорахунки неможливо
компенсувати тактичними успіхами*
Карл Філіпп Готтліб фон Клаузевиц

ТЕМА 8. ГЛОБАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ В АНАЛІЗІ ГАЛУЗІ

- 8.1. *Аналіз конкурентної переваги в умовах інтернаціоналізації.
Аналіз міжнародної конкуренції в галузі.*
- 8.2. *Стратегії виходу на міжнародні ринки.*
- 8.3. *Стратегія блакитного океану: суть, переваги та практика застосування.*

8.1. Аналіз конкурентної переваги в умовах інтернаціоналізації. Аналіз міжнародної конкуренції в галузі.

Інтернаціоналізація є важливою рушійною силою, яка змінює конкурентне середовище сучасної галузі. Вона відкрила національні ринки для нових конкурентів, створила нові можливості для різних фірм. Інтернаціоналізація здійснюється шляхом торгівлі і прямих інвестицій. Виходячи з цього можна ідентифікувати типи галузей, які відрізняються за ступенем і способом їхньої інтернаціоналізації:

– Захищені галузі – це національні або місцеві галузі промисловості, вільні від іноземної конкуренції з точки зору масштабу ринку: галузі сфери послуг, які займаються житловим будівництвом, виробництвом продукції, яка має малий термін зберігання.

– Міжнародні (торгові) галузі – це галузі, де інтернаціоналізація відбувається за рахунок експорту та імпорту. Якщо товар транспортабельний, не володіє національною диференціацією і схильний до ефекту економії на масштабі, його експорт є найефективнішим способом використовувати зовнішні ринки (галузі з виробництва пасажирських літаків, суден, спецобладнання, торгові галузі, сировина для яких доступна лише в окремих місцях (виробництво алмазів в Південній Африці або Росії).

– Багатонаціональні галузі – це галузі, які інтернаціоналізуються шляхом прямих інвестицій через неможливість торгівлі: банківський або готельний бізнес.

– Глобальні галузі – це галузі, для яких важлива і торгівля, і пряме інвестування. Більшість крупномасштабних виробничих

галузей схильні до перетворення в глобальні структури: галузі автомобілебудування, побутової техніки, фармацевтичні галузі.

Інтернаціоналізація сприяє розвитку конкуренції і знижує привабливість галузі, вона пропонує фірмам більші можливості у сфері інвестицій і маркетингу, але ці можливості передбачають загострення конкуренції. Вплив інтернаціоналізації на конкуренцію і прибутковість в галузі можна аналізувати на основі

Усі теорії міжнародної торгівлі та багато інших теорій не здатні задовільно пояснити розвиток сучасних процесів та структур у світовій економіці. Ці теорії не дають відповіді на запитання, які останнім часом усе більше непокоять уряди та промислові кола будь-якої країни: “Чому фірми, які базуються у певних країнах, досягають всесвітнього успіху у певних сегментах ринку та конкретних галузях економіки? Які вирішальні характеристики країн дозволяють фірмам цих країн створювати та утримувати конкурентну перевагу у певних галузях, тобто конкурентну перевагу країн?”

Дослідження порівняльної переваги великої кількості країн, здійснені М.Портером, дозволили встановити роль динамічних національних умов у розумінні міжнародних конкурентних переваг фірм. Аналіз М.Портера побудований на двох основних принципах:

– Щоб проаналізувати національну конкурентоздатність, необхідно зосередитись на ефективності діяльності фірми, яка створює свою ідентичність, ресурси, можливості і стилі управління через національне середовище.

– Щоб фірма могла зберегти конкурентну перевагу в конкретній галузі, вона повинна володіти динамічною перевагою: фірмам необхідно розширювати і зміцнювати фундамент своєї конкурентної переваги шляхом інновацій та модернізації.

Аналіз М.Портера представлений у вигляді *«діаманта» конкурентних переваг* (рис. 1), згідно якого країна повинна мати 4 умови:

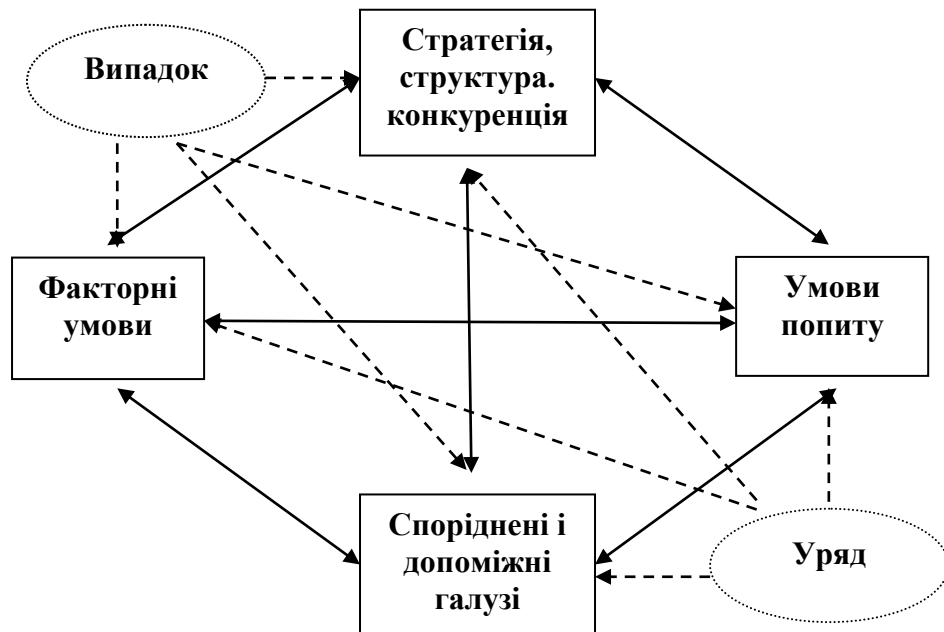


Рис. 1. «Діамант» національної конкурентної переваги

– **Умови, пов’язані з ресурсними факторами** – володіння тими чи іншими факторами виробництва, безумовно, впливає на конкурентну перевагу фірм країни, але роль факторів цим не обмежується. Фактори, які є найбільш важливими для конкурентної переваги у більшості галузей, не дістаються у спадок, а створюються у межах країни за допомогою процесів, які у різних країнах та галузях дуже різні. Отже, важливий не стільки запас факторів на даний момент, скільки швидкість, з якою вони утворюються, вдосконалюються та пристосовуються до потреб галузей. Крім того, наявність деяких факторів у великій кількості може не підсилювати, а, навпаки, підірвати конкурентну перевагу. І, навпаки: нестача деяких факторів часто впливає на стратегію та спонукає до оновлення таким чином, що призводить до тривалої конкурентної переваги.

– **Умови попиту** – попит на внутрішньому ринку впливає на конкурентну перевагу. Впливаючи на ефект масштабу, попит на внутрішньому ринку визначає характер та швидкість впровадження інновацій, що здійснюються фірмами країни. Він відображає структуру внутрішнього попиту (природа купівельних потреб), обсягом та характер зростання внутрішнього попиту і механізмами, за допомогою яких переваги на внутрішньому ринку передаються на закордонні ринки. Значення двох останніх властивостей залежить від

першої. Для конкурентної переваги важливіший не кількісний, а якісний бік попиту на внутрішньому ринку.

– **Споріднені і допоміжні галузі**, тобто наявність чи відсутність у країні споріднених чи підтримуючих галузей, конкурентоспроможних на міжнародному ринку. Конкурентоспроможність деяких споріднених галузей дає перевагу національним фірмам в інших галузях промисловості, тому що вони продукують елементи, які широко використовуються та відіграють важливу роль у інтернаціоналізації та іноваційних процесах. Національні конкурентні сили прагнуть до об'єднання у галузеві кластери. Одним з таких кластерів У США є кластер виробництва напівпровідників, комп'ютерів та програмного забезпечення. Для кожної з цих галузей життєво важливим ресурсом є наявність споріднених і допоміжних галузей.

– **Стратегія, структура і конкуренція**, тобто умови у країні, які визначають те, як створюють і управляють фірмами та який характер конкуренції на внутрішньому ринку. Національні переваги у промисловому виробництві є результатом правильного співвідношення між їх вибором та джерелом конкурентоспроможності національної промисловості. Те, як розвивається суперництво на внутрішньому ринку також відіграє велику роль у процесі впровадження інновацій та у забезпеченні перспектив міжнародного успіху.

Кожний детермінант у цій системі впливає на усі решта. Наприклад, значний попит на продукцію фірми сам по собі не дасть їй конкурентної переваги, якщо гострота конкуренції недостатня, щоб фірма прийняла цей попит до уваги. Крім того, переваги в одному детермінанті можуть створювати або підсилювати переваги в інших. Конкурентна перевага на основі тільки одного-двох детермінантів можлива лише у галузях із сильною залежністю від природних ресурсів або у галузях, де мало застосовуються складні технології та навички. Втримати таку перевагу, як правило, не вдається, тому що вона швидко пересувається з країни в країну, а глобальні фірми легко можуть нейтралізувати її, діючи “в обхід” за допомогою глобальної стратегії.

Для того, щоб зробити теорію завершеною, М.Портер розглядає ще дві змінні, які суттєво впливають на обставини у країні – випадкові події та дії уряду. На рисунку вони зображені пунктиром

тому, що не є детермінантами. В історії більшості конкуруючих галузей зіграв свою роль випадок, тобто такі події, які мають мало спільного з умовами розвитку країни та впливати на які часто ні керівництво фірми, ні навіть національні уряди не можуть: винахідництво, великі технологічні зрушення (наприклад, біотехнологія, мікроелектроніка), різкі зміни цін на ресурси, такі як нафтовий шок; значні зміни на світових фінансових ринках або в обмінних курсах; сплеск світового або місцевого попиту; політичні рішення закордонних урядів; війни.

Уряд може впливати та підпадати під вплив - як позитивний, так і негативний – усіх чотирьох детермінантів. На параметри виробничих факторів впливають субсидії, політика відносно ринків капіталу, освіти тощо. Роль уряду щодо формування параметрів місцевого попиту часто менш помітна. Урядові органи встановлюють місцеві норми та стандарти у виробництві того чи іншого товару, а також інструкції, що впливають на поведінку споживачів. Уряд часто є головним покупцем різної продукції: товари для армії, телекомунікаційне обладнання, літаки для національних авіаліній тощо. Ця роль уряду як покупця, може як допомагати, так і перешкоджати розвитку національної промисловості. Уряд може формувати умови розвитку споріднених галузей та постачальників іншими способами, наприклад, таким, як контроль над рекламними засобами або регулювання діяльності інфраструктури. Урядова політика може впливати на стратегію фірм, їх структуру, суперництво, використовуючи регулювання ринків капіталу, податкову політику та антитрестівські закони. У свою чергу, чотири детермінанта також можуть впливати на уряд. Наприклад, розподіл капіталовкладень на освіту здійснюється залежно від кількості місцевих конкурентів. Високий рівень внутрішнього попиту на той чи інший товар може призвести до швидкого введення урядових норм техніки безпеки.

Таким чином, уряд впливає на рівень національної конкурентоспроможності, хоча цей вплив неминуче виявляється частковим. Урядова політика обов'язково зазнає поразки, якщо вона є єдиним джерелом національних переваг. Політика діє успішно в тих сферах, де є основні детермінанти, які визначають національні переваги, а уряд може тільки підсилити їх дію. Уряд може покращити

шанси досягнення високого рівня конкурентоспроможності, але у нього немає сил, щоб самому створити необхідні умови.

На досягнення успіху в конкуренції, на думку М.Портера, впливають, крім уряду та випадків, також соціальна та політична історія, а також система культурних цінностей та лідери. Наприклад, соціальні норми та цінності впливають на структуру попиту на внутрішньому ринку, так само, як і на цілі менеджерів, і на те, яким чином фірми організуються. Соціальна та політична історія визначають ті навички, які були накопичені нацією, та інституційні структури, через які впливає конкуренція. Культурні особливості націй не можуть бути відділені від економічних. Наприклад, відносини між працею та менеджментом в Японії не є чисто культурним аспектом, але залежать також від практики позитивного найму, від характеру матеріальних стимулів та політики менеджменту відносно працівників. Культурні фактори важливі також і тому, що вони формують те середовище, у якому існують фірми. Ці фактори впливають через головні детермінанти, а не у відриві від них. Такий вплив є дуже важливим для рівня конкурентоспроможності, і аутсайдерам важко його досягти. Національні успіхи у розвитку промисловості залежать також від лідерів. Лідери стикаються з проблемами, завданнями та сприятливими ситуаціями, які продукуються національним середовищем.

Позитивною стороною цієї теорії є те, що вона показує роль, яку відіграють економічне середовище установи, політика, культурні цінності та лідери країни у забезпеченні успіху фірм цієї країни у певних сегментах ринку та конкретних галузях економіки. Іншими словами, вона пояснює властивості нації, які є передумовою успіху національної промисловості у міжнародній конкуренції.

8.2. Стратегії виходу на міжнародні ринки

Після вибору найбільш адекватного конкурентним перевагам та потенціалу фірми зарубіжного ринку логічно постає питання щодо форм присутності на цьому ринку, а отже, і стратегій виходу на нього.

Проблема вибору стратегії виходу фірми на зарубіжний ринок виникає в таких ситуаціях:

- при виробленні міжнародної маркетингової стратегії фірми;

– при виникненні можливості (або необхідності) розвитку діяльності на певному зарубіжному ринку.

Перше рішення є стратегічним, а друге – тактичним. В обох випадках на остаточне рішення щодо стратегії виходу фірми на зовнішній ринок впливає сукупність внутрішніх до зовнішніх (відносно фірми) чинників (рис. 4). Наведені чинники мають комплексний (інтегративний) характер і, у свою чергу, складаються з сукупності детермінант.

На вибір стратегії виходу на міжнародні ринки впливають внутрішні і зовнішні чинники. До внутрішніх чинників відносять характеристику продукції, корпоративну політику, конкурентні позиції та ресурсні можливості фірми. До зовнішніх чинників належить політика національного уряду, фінансові і цінові параметри ринку, можливості ринку, рівень економічного розвитку та економічний стан, геокультурне середовище та політичне середовище.

Міжнародна бізнесова практика виділяє три основні стратегії виходу на зовнішній ринок (рис. 2):

- експортування
- спільне підприємництво
- пряме інвестування.

У випадку стратегії експортування виробництво залишається на національній території, що має свої недоліки та переваги. Спільне підприємництво та пряме інвестування потребують вже організації виробництва за кордоном. При цьому деякі форми спільного підприємництва реалізуються на основі укладення контрактів, без додаткових інвестицій, а спільне володіння та пряме інвестування передбачають інвестиції, тобто довгострокові вкладення капіталу в підприємства, соціально-економічні програми, підприємницькі та інноваційні проекти.



Рис. 2. Стратегії виходу на міжнародний ринок

Спільне підприємництво – об’єднання зусиль партнерів щонайменше з двох країн з метою організації спільної комерційної справи.

Ліцензування – форма спільного підприємництва, яка базується на тому, що ліцензіар (продавець) передає ліцензіату (покупцеві) право на використання виробничого процесу, патенту, товарного знака в обмін на гонорар або ліцензійний платіж.

Підрядне виробництво – форма спільного підприємництва, за якої національний виробник (продавець) укладає угоду із закордонними виробниками на виготовлення своєї продукції.

Управління за контрактом – форма спільного підприємництва, за якої національний експортер передає зарубіжному партнеру «ноу-хау» в галузі управління, а той забезпечує необхідний капітал.

Спільне володіння – форма спільного підприємництва, за якої об’єднуються зусилля зарубіжних та місцевих інвесторів з метою створення місцевого комерційного підприємства, котрим вони володіють та керують спільно.

Спільні підприємства – це володіння на пайових засадах, коли акціонерний капітал належить не численності дрібних акціонерів, а

декільком співвласникам, кожен з яких має певну частку власності і поділяє ризик.

Основними стимулами до заснування спільних підприємств можуть бути:

1. Законодавча заборона створення філій іноземних компаній без участі в них місцевих партнерів і дискримінаційні дії уряду приймаючої країни.

2. Можливість отримати певні пільги з боку місцевої держави або використати наявні переваги місцевого партнера (ресурси, в тому числі дешева робоча сила).

3. У тих випадках, коли здійснення капіталовкладень у конкретній країні пов'язане з певними економічними або політичними ризиками, доцільніше залучати до цієї справи місцевого партнера.

4. Істотним спонукальним мотивом спільного підприємництва є зростання витрат, пов'язаних з розвитком підприємництва та із загостренням конкуренції на світовому ринку.

Переваги спільного підприємства:

– реальний спосіб функціонування на ринках країн, у яких заборонена або обмежена діяльність іноземних фірм без участі місцевого партнера;

– можливості об'єднання капіталів;

– можливості отримати певні пільги, переваги місцевого партнера;

– можливості швидкого пристосування, розуміння місцевого середовища за допомогою місцевого партнера;

– можливості мінімізувати ризик за умов мінливої політичної та економічної ситуації в різних країнах;

– загострення конкуренції на світових ринках.

Пряме інвестування – розміщення капіталу у власні закордонні складальні або виробничі підприємства, збутові філії.

Однією з найпоширеніших форм міжнародної ділової співпраці є міжнародні стратегічні альянси (МСА). Міжнародний стратегічний альянс – відносно тривала міжорганізаційна угода із співробітництва, яка передбачає спільне використання ресурсів та (або) структур управління двох чи більше самостійних фірм із декількох країн для реалізації завдань, пов'язаних із місією кожної з них. МСА – це функціональні структури, які засновані на формальному чи (інколи) на неформальному договорі. Організації-засновники здійснюють спільне управління та контроль за діяльністю МСА.

Під міжнародним стратегічним альянсом, на відміну від міжнародного альянсу, розуміють такі угоди, які:

– компенсують слабкі сторони чи створюють конкурентні переваги учасників;

– відповідають довгостроковим стратегічним планам партнерів;

– мають раціональні цілі для взаємозв'язку фірм.

До міжнародних стратегічних альянсів відносяться:

– функціональні угоди за спільними науково-дослідними та дослідницько-конструкторськими роботами; з розвитку та вдосконалення виробництва;

– угоди про участь в активах із створенням нової організації і без створення нових організацій (придбання частки участі, обмін акціями).

Відповідно до цілей створення міжнародних стратегічних альянсів, менеджер може вибрати різні форми співпраці: від повного злиття до незалежних трансакцій відкритого ринку. Цілі у стратегічних альянсів різні, але частіше всього – це об'єднання наукового потенціалу корпорацій, виробниче кооперування і розподіл ризиків. Поширені у таких галузях: автомобільне виробництво, ЕОМ, авіакосмічна, фармакологічна, оборонна промисловість. Основні причини формування стратегічних альянсів: одержання доступу до ринків партнерів, використання нових технологій, скорочення часу для нововведень. Деякі види стратегічних альянсів розраховані на розширення асортименту продукції і кола споживачів. До таких видів відносяться альянси про проведення спільних маркетингових досліджень, використання загальних збутових каналів, джерел інформації і проведення спільних рекламних кампаній. В умовах загострення конкурентної боротьби спільні зусилля в області НДДКР, виробництва і збуту продукції зменшують витрати і розширюють збут, відкриваючи нові ринки.

Кожна із розглянутих вище стратегій виходу фірми на зовнішній ринок має свої недоліки та безумовні переваги, які треба розглядати в контексті, насамперед, особливостей товару (табл. 1). Водночас доцільно зіставити стратегії за такими критеріями:

– контроль ринку (близькість до споживача, можливість швидко реагувати на зміни потреб, контролювати тенденції попиту та пропонування);

– гнучкість (можливість швидко та адекватно адаптувати діяльність до елементів бізнес-середовища, що змінюються);

– ресурсні вимоги (необхідність мати певну кількість фінансових, матеріальних та трудових ресурсів для організації та розвитку діяльності);

– ризик (загроза виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, доходу або майна, коштів у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності або інших обставин);

– причетність до міжнародного маркетингу (необхідність та ступінь використання концепції міжнародного маркетингу в організації діяльності фірми) (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика стратегій виходу на зовнішній ринок

Критерій	Стратегії		
	Експорт	Спільне підприємство	Пряме володіння
Контроль ринку	Н	С	В
Гнучкість	С	В	Н
Ресурсні вимоги	Н	С	В
Ризик	Н	С	В
Причетність до міжнародного маркетингу	Н	С	В

Н – низька (низькі, низький), С – середня (середні, середній), В – висока (високі, високий)

А. Томпсон пропонує розглядати галузь як таку, що бере участь у глобальній конкуренції [24]. Типи і основні характеристики глобальних стратегій в галузі наведені в табл. 2.

Таблиця 2

Типи глобальних стратегій

№ зп	Параметри стратегії	Стратегії				
		мінімізація витрат	диференціації	фокусування	інновацій	оперативного регулювання
1	Основне джерело конкурентних переваг	низька вартість продукції	істотні відмінності від продукції конкурентів	унікальні властивості продукції відносно вузького сегмента споживачів	створення нової продукції або технології, які мають вищу конкурентоспроможність	отримання тимчасового статусу монополіста за рахунок випуску товарів-імітаторів
2	Розмір сегмента	значний	значний	вузький з особливими потребами	будь-який	будь-який
3	Широта продуктової лінії	вузька	широка	будь-яка	будь-яка	будь-яка
4	Найбільш вразливі місця	радикальна зміна технології. Висока відчутність до ступеня завантаження потужностей	поява товарів-імітаторів. Високі витрати на іміджеві рекламну кампанію	зникнення вузького сегменту, вхід в галузь сильних конкурентів	ризик не досягає основної мети	зникнення передумов для даної стратегії

Таким чином, основними мотивами стратегій виходу на міжнародні ринки є збільшення розміру фірм, прагнення знайти нові ринки збуту, знизити витрати, здійснення вертикальної інтеграції тощо.

8.3. Стратегія блакитного океану: суть, переваги та практика використання

Ринкова конкуренція – безумовно позитивне та необхідне явище. Проте, коли споживачі вже не в змозі відрізнити одного виробника від іншого, коли зникають суттєві відмінності між товарами, що пропонуються на ринку, приходиться час для зміни стратегій компаній, що намагаються бути лідерами. Для виграшу у конкурентів вже недостатньо створення доповнень до продукту чи часткових його вдосконалень. Необхідні рішення іншого рівня – зміна стратегічних підходів.

Стратегія блакитного океану – це відкриття нових продуктів і напрямків ринку, замість конкурування в уже наявних. У широке коло поняття даної стратегії увійшло в 2005 році, коли була видана однойменна книга Кім Чана і Рене Моборн. У США існує цілий Інститут стратегії Блакитного Океану, який досліджує ефективність використання даної стратегії в різних галузях. Однак в Україні даний напрямок не настільки розвинений, і фірми вважають за краще включатися в конкурентну боротьбу.

Згідно цієї стратегії пропонується розділити весь ринковий простір на 2 «океани» – червоний та блакитний (табл. 3). Червоний океан символізує галузі, які вже сьогодні відомі, їм притаманна активна конкурентна боротьба. На цих ринках є багато виробників, стратегії яких спрямовані на «переманювання» споживачів від конкурентів і завоюванні їхньої прихильності. Блакитний океан – це галузі, які фактично ще не існують, це приваблива територія, яку потрібно створити, тобто тут відсутня конкуренція, а компанія в блакитному океані намагається створити інновації цінності. Цим інноваціям притаманне поєднання новизни, практичності та низьких витрат.

Порівняння стратегій «червоного» та «блакитного океанів»

Стратегія червоного океану	Стратегія блакитного океану
Боротьба в існуючому ринковому просторі	Створення вільного від конкуренції ринку
Перемога над конкурентами	Можливість не боятися конкуренції
Експлуатація існуючого попиту	Створення нового попиту
Компроміс вартість-витрати	Руйнування компромісу вартість-витрати
Вибір між диференціацією або низькими витратами	Орієнтування на одночасну диференціацію та низькі витрати

У стратегії блакитного океану значна роль приділяється аналізу минулого. Ця стратегія і виникла як результат цього аналізу: «Аналізуючи дані, дослідники знайшли деяку послідовність стратегічного мислення, яке передувало створенню нового ринку або індустрії. Це і було названо стратегією блакитного океану». Червоний океан – це звичайна арена конкурентної боротьби, але він виступає джерелом ресурсів для створення блакитного.

В основу стратегії блакитного океану покладені певні особливості:

– Прибуток – за статистикою при стратегії захоплення ринку, 86% фірм розширюють свій вплив в рамках червоного океану, отримуючи всього 39% прибутку, решта 14% гравців рухаються в межах блакитних океанів, отримуючи 61% прибутку.

– Інновації – створюють щось нове, або відкривають нові грані старого. Це дозволяє споживачам отримувати більше можливостей для вибору, створює нові продукти і формує нові ринки і галузі.

– Формування стратегії блакитного океану дає фірмі можливості розвитку, які не можна реалізувати в червоному океані:

– Відсутність конкурентів – це дозволяє діяти вільно: висувати будь-які умови, формувати новий ринковий простір, не йти на компроміс між витратами і цінністю тощо.

– Відсутність правил гри – це дозволяє фірмі самостійно формувати попит, без боротьби займати ту частку ринку, яку вона може обслужити і отримувати прибуток в обсязі, що залежить тільки від її активності і т.д.

Принципи стратегії блакитного океану:

– конкуренція – не головне, тому не потрібно витратити час і сили на її подолання; ресурси потрібно витратити на створення цінності для покупця;

– на структуру галузі можна впливати, тому необхідно розширювати її межі, або формувати на її основі нову галузь;

– кількість блакитних океанів – необмежена, їх можна створювати постійно, формуючи нові продукти або нові характеристики старих продуктів;

– створення блакитного океану є не хаотичним, а засноване на реалізації покрокової моделі побудови стратегії, яка може зайняти багато місяців;

– розробка стратегії і її реалізація здійснюються не послідовно, а паралельно.

Створити «блакитний океан» можна такими способами:

1. В якості конкурентів сприймати не тільки компанії, що працюють в тій самій галузі, а й фірми альтернативних галузей. Наприклад, кіно і ресторани - абсолютно різні види бізнесу. Проте, для відвідувачів, в яких немає мети переглянути конкретний фільм, або скуштувати конкретну страву, вони сприймаються як тотожні можливості отримати задоволення.

2. Проаналізувати ланцюжок покупців. Часто можна спостерігати, що кінцевий споживач бере мінімальну участь у виборі товару, а рішення приймають інші особи. Наприклад, дитячі продукти обирають не малюки, а їх батьки; товари для хворих, виписуючи рецепт, обирають лікарі.

3. Спробувати спрогнозувати можливий розвиток ринку і побачити можливості для створення блакитного океану.

4. Змінити існуючі особливості бізнесу настільки, щоб споживач вирізняв його як щось унікальне.

Приклади використання стратегії блакитного океану у світовій практиці наведено у табл. 4.

Основоположники теорії блакитного океану розробили кілька інструментів, які допоможуть фірмам галузі визначити оптимальний спосіб створення свого власного океану:

– Стратегічна канва – це модель, яка дозволяє порівняти і оцінити свою стратегію і стратегію конкурентів. В основі моделі лежить аналіз продукту за кількома ключовими параметрами, які представляють собою основні цінності для споживачів. Залежно від галузі це можуть бути абсолютно різні показники, але вони обов'язково будуть включати в себе ціну на продукт.

Приклади використання стратегії блакитного океану

№ зп	Назва компанії	Блакитний океан	Опис
1	McDonald's	Формування ринку фаст-фуду	За часів відкриття першого McDonald's їжа поза домом означала помпезний, тривалий і дорогий похід в ресторан. Якщо потрібен був простий перекус, їжу брали з собою. Саме тому ефект McDonald's всіх вразив
2	ІКЕА	Випереджальне час ринку: дешева недовговічна меблі, доступна кожному	У той час продавалася готові якісні меблі з масиву деревини, дорогі, довговічні і важкі для транспортування, яка була доступна далеко не всім. ІКЕА створила блакитний океан – ринок дешевих меблів. Це привернуло велику кількість малозабезпечених покупців
3	Pampers	Інноваційний ринок в сфері гігієни, перша альтернатива марлевим підгузків	Підгузки на той момент робили з тканини, або використовували у вигляді трусів з тканинною вкладкою. Pampers запропонувала високотехнологічну новинку в цій сфері, якої раніше на ринку не було
4	Dove	Новий ринок, з новим продуктом, які суміщають очищення і догляд	Традиційно ринок мила орієнтований на гігієнічні потреби людей, в той час як догляд за шкірою покладено на крем та інші косметичні засоби. Компанія Dove сформувала блакитний океан на стику цих ринків, запропонувавши інноваційний продукт – мило з функцією догляду
5	Amazon	Інноваційний ринок, поштова доставка товарів в асортименті	Амазон – це перший магазин з можливістю дистанційної покупки з асортиментом гіпермаркету. На момент створення компанії аналогічні послуги ніхто не пропонував, тому Amazon і сформували блакитний океан
6	Tesla	Інноваційний ринок екологічних авто	Tesla запропонувала продукт, якого раніше не було – електромобіль, чим привернули увагу захисників екології та людей, які відповідально ставляться до цього питання
7	Лабораторія Касперського	Інноваційні технології, що сформували новий ринок	Сформували блакитний океан – новий ринок, орієнтований на споживачів електронних пристроїв і батьків, яким запропонували функціонал захисту інформації з можливістю обмеження доступу для дітей
8	Novo	Новий ринок за рахунок залучення нової цільової аудиторії – хворих на діабет	Novo створили інноваційні продукти для діабетиків, які автоматизували процес введення інсуліну. У них не було аналогів, тому сформувався блакитний океан

– Аналітична решітка – аналіз полягає в зборі інформації з відповідей на 4 питання:

– Які чинники, давно властиві цій галузі, потрібно прибрати, щоб потрапити в блакитний океан?

– Вплив яких чинників потрібно знизити, щоб потрапити в блакитний океан, орієнтуючись на існуючі стандарти галузі?

– Вплив яких чинників потрібно збільшити, порівняно з середніми стандартними показниками в галузі, щоб потрапити в блакитний океан?

– Які нові фактори необхідно створити, щоб потрапити в блакитний океан?

Перші два питання потрібні, щоб виявити, які конкретні кроки потрібно зробити, для того, щоб знизити витрати, другі два питання дають уявлення, як можна підвищити цінність продукту для споживача. Після цього, на основі отриманих відповідей, формується аналітична решітка. По суті аналітична решітка – деяке практичне керівництво до дії для менеджерів, вона містить тактику, яку необхідно реалізувати в усіх 4 напрямках на шляху до довгоочікуваного блакитного океану.

Стратегія блакитного океану має три важливі якості: фокусування – фірма має бути кращою хоча б у чомусь одному; відмінність – фірма повинна запропонувати те, чого нема в її конкурентів; фірма має мати девіз, який відображає її фокус та відмінність. Стратегія блакитного океану – це постійний рух із червоного океану до блакитного. Щоб ухилитися від конкурентної боротьби, необхідно мати фокус, мати відмінність від конкурентів та цікавий девіз. Поки вони унікальні не треба шукати нових блакитних океанів, треба максимально використати існуючі можливості. Як тільки конкуренція в океані посилюється, пропозиція перевищує попит, необхідно починати пошук нового блакитного океану. Коли підприємство стикається з певними проблемами (не досягнуто стратегічну мету; знижується обсяг продажів або прибуток тощо) виникає необхідність певних стратегічних змін. Найчастіше підприємства шукають екстенсивні шляхи. Так, очікується, що збільшення вдвічі кількості продавців або рекламного бюджету дасть відповідне збільшення продажів. На практиці ж такі дії найчастіше спричиняють зменшення прибутку і не призводять до бажаного результату, адже отриманий раніше досвід впливає на шаблонність дій, передбачуваність для

конкурентів, негнучкість. Тому для кардинального покращення результатів діяльності слід іноді виходити за рамки бізнесу, шукати принципово нові напрями його зростання.

Навчальний тренінг

Основні терміни і поняття

Інтернаціоналізація галузей, національний діамант конкурентної переваги, стратегії виходу на міжнародний ринок, експортування, спільне підприємництво, пряме інвестування, глобальні стратегії, стратегія червоного і блакитного океану: ознаки і практика використання, інструментарій створення блакитного океану.

Завдання 1

Знайти і описати приклад процесу інтернаціоналізації в одній з галузей української економіки. Для прикладу можна використати статистичні дані і огляд ринку зерна, птахівництва, кондитерської галузі, виробництва меду тощо

Завдання 2

Описати стратегію виходу на міжнародні ринки певної галузі української економіки. Для цього проаналізувати експортні позиції галузей економіки і вибрати через них найбільш привабливу для міжнародної конкуренції.

АНАЛІЗ МАТРИЦЬ

Матричний підхід міцно завоював популярність у західних дослідників менеджменту й вважається одним з найпоширеніших методів оцінки якості діяльності підприємства. Початком появи матричного аналізу можна вважати 1960-ті роки, коли підсилилася роль і значення стратегічного аспекту в діяльності підприємства. Матриця – це модель, що може бути побудована на основі будь-яких показників. Найбільше поширення одержали двовимірні матриці, за допомогою яких підприємства або продукція можуть порівнюватися один з одним за такими критеріями, як темп зростання продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі й ін.

Для реалізації матричного підходу необхідна наступна підготовча робота:

- 1) визначити перелік об'єктів, щодо яких розглядається первинний, вторинний і третинний впливи факторів;
- 2) визначити перелік факторів, які мають значний вплив на конкурентоспроможність.

При аналізі галузевого середовища застосовують досить багато матриць тієї або іншої спрямованості. Існує необхідність систематизації цих матриць, а також поетапного впровадження матричного підходу на всіх етапах стратегічного аналізу галузі.

Важливим етапом застосування матричних методів є аналіз ринку і галузі. Тут аналізуються ринки, на яких функціонує підприємство, а також галузь загалом. Основними є матриця BCG, що досліджує залежність темпів зростання і частки ринку, і матриця McKinsey, що аналізує порівняльну привабливість ринку і конкурентоспроможність в галузі. Є матриці, що досліджують галузеве оточення, закономірності розвитку галузі. Основною в даній підгрупі є матриця Shell/DPM, що досліджує залежність галузевої привабливості і конкурентоспроможності.

Матриці в аналізі галузі або ринку

Матриця	Основні характеристики
Матриця BCG	Аналіз темпів росту и частки ринку
Матриця McKinsey	Аналіз порівняльної привабливості ринку і конкурентоздатності
Матриця ADL	Аналіз життєвого циклу галузі і відносного положення на ринку
Матриця Hofer/Schendel	Аналіз положення серед конкурентів у галузі і стадії розвитку ринку
Матриця Ансоффа	Аналіз стратегії по відношенню до ринків і продуктів
Матриця Портера	Аналіз стратегічних перспектив розвитку бізнесу
Матриця еластичності конкурентної реакції на ринку	Аналіз дій фірми за факторами конкурентоздатності товару залежно від еластичності реакції пріоритетного конкурента по товару
Матриця групування товару	Аналіз групування товару
Матриця “вплив-невизначеність”	Аналіз рівня впливу і ступеня невизначеності при виході на новий ринок
Матриця Купера	Аналіз привабливості галузі і сили бізнесу
Матриця Shell/DPM	Аналіз привабливості ресурсномісткої галузі залежно від конкурентоздатності
Матриця стратегій спаду бізнесу	Аналіз конкурентних переваг в галузевому оточенні
Матриця основних форм об'єднань	Аналіз об'єднання в галузевому оточенні

Матричні методи відіграють дуже важливу роль в стратегічному аналізі, плануванні та маркетингу. Матричний метод дуже зручний – саме цим пояснюється його поширеність. Однак використання тільки матричних методів не є достатнім, так як матриці дозволяють досліджувати стратегічне планування і маркетинг з окремих сторін, і не показують повної картини, але в поєднанні з іншими методами матричний підхід дає можливість наочно побачити закономірності в процесах, що відбуваються в галузі, і зробити правильні висновки.

Матриця SWOT-аналіз

SWOT-аналіз – це один з найпоширеніших видів аналізу в стратегічному управлінні. SWOT: Strengths (Сильні); Weaknesses (Слабкі); Opportunities (Можливості); Threats (Загрози).

Мета SWOT-аналізу – сформулювати основні напрямки розвитку підприємства через систематизацію наявної інформації про сильні та слабкі сторони фірми, а також про потенційні можливості та загрози.

Таблиця 1

Макет матриці рішень як результат SWOT-аналізу

Характеристики	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Стратегія використання сильних сторін організації для реалізації можливостей	Стратегія використання сильних сторін для подолання загроз
Слабкі сторони	Стратегія подолання наявних слабких сторін за рахунок реалізації наявних можливостей	Стратегія уникнення зовнішніх загроз

Виявлені з отриманих переліків (по певній процедурі) найбільш значимі параметри SWOT-аналізу дозволяють скласти матрицю рішень. Складена в такий спосіб матриця рішень, дозволяє побудувати систему дій, що включають як стратегічні напрямки розвитку організації, так і найбільш значимі програми й проекти, а також окремі значні заходи.

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає здійснення декількох етапів:

1. Визначення власних сильних і слабких сторін підприємства (табл. 2). Дозволяє визначити, які сильні сторони і недоліки підприємства. Для цього необхідно: скласти перелік параметрів, за яким оцінюватиметься підприємство; по кожному параметру визначити, що є сильною стороною підприємства, а що – слабкою; зі всього переліку вибрати найбільш важливі сильні і слабкі сторони підприємства.

Загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємства у SWOT-аналізі

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
<ul style="list-style-type: none"> - конкурентні переваги (унікальність); - сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер; - жорсткий конкурент на ринку; - стратегія наступу чи інша важлива стратегія; - сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності; - вища за середню обізнаність про стан ринку; - можливості захисту від конкурентів; - диференціація виробів, обґрунтована диверсифікація; - достатні фінансові ресурси; - вищі за середні технологічні та інноваційні навички; творчий менеджмент; - добре вивчений ринок, потреби покупців; - вища за середню рентабельність і прибутковість та маркетингові навички. 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність реальних конкурентних переваг; - постійні атаки з боку ключових конкурентів; - нижчі за середні темпи зростання; - брак фінансових ресурсів, недостатній прибуток; - втрата репутації у споживачів; - «пасти задніх» у розвитку продукції, вузька спеціалізація; - недоліки в стратегічній діяльності; - брак дій для пом'якшення конкурентного тиску; - виробництво з високими витратами, старіння потужностей; - відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів; - «новачок» у бізнесі, чию репутацію ще не доведено; - відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами;

2. Визначення ринкових можливостей і загроз (табл. 3). Це своєрідна «розвідка місцевості» – оцінка ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза вашим підприємством і зрозуміти, які у вас є можливості, а також, яких загроз слід побоюватися.

**Загальні зовнішні можливості та загрози
для підприємства у SWOT-аналізі**

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> - розвиток економіки країни; - соціально-політична стабільність; - обґрунтоване законодавство; - обслуговування додаткових груп споживачів; - входження у нові ринки (сегменти); - розширення виробництва для задоволення потреб споживачів; - споріднена диверсифікація, товари з доповненнями; - вертикальна інтеграція; - можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп; - самозаспокоєність ключових конкурентів; - швидке зростання ринку. 	<ul style="list-style-type: none"> - інфляція; - велика ймовірність виникнення нових конкурентів (в т. ч. іноземних); - зростання збуту товарів-замінників; - уповільнений темп зростання ринку; - «ворожі дії» з боку держави; - тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу; - виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками та споживачами; - зміни в потребах і смаках споживачів; - негативні демографічні зміни; - негативна екологічна ситуація; - соціально-політична нестабільність.

3. Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами ринку, при цьому застосовується матриця SWOT. На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні поєднання, що їх треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу:

поле СіМ – передбачає розробку стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища;

поле СіЗ – орієнтує стратегію на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів;

поле СлМ – спрямовує дії підприємства на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу;

поле СЛЗ – передбачає розробку такої стратегії, яка б дала змогу підприємству не тільки зміцнити свій потенціал, а й відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі.

Отже, проведення SWOT-аналізу має важливе значення для здійснення стратегічного планування, оскільки його методика – ефективний, доступний, дешевий засіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації на фірмі. Він дозволяє систематизувати проблемні ситуації; краще розуміти структуру ресурсів, на які слід опиратися в удосконаленні діяльності та розвитку компанії на перспективу; відстежувати загальний стан зовнішнього бізнес-середовища; виділяти і використовувати нові потенційні можливості швидше, ніж конкуренти; вибрати оптимальну дорогу розвитку і уникнути небезпек; приймати зважені рішення, що стосуються розвитку бізнесу.

Матриця BCG

Матриця Бостонської консультативної групи (Boston Consulting Group), або «матриця росту» є одним із найбільш поширених методів аналізу бізнес-портфеля підприємства. Вона дає змогу оцінити позиції СГП (стратегічний господарський підрозділ) на основі комбінації значень двох показників – темпів зростання ринку, на якому діє фірма, та відносної ринкової частки кожного СГП.

Етапи побудови матриці BCG розглянемо на прикладі аналізу портфеля бізнесу фірми з виробництва білково-вітамінних добавок для тварин різних видів.

1. Збір та аналіз інформації про динаміку ринків збуту фірми та її ринкові позиції за кожним видом продукції.

Таблиця 1

Показники функціонування ринку

Вид продукції	Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	Місткість ринку, тис. грн.	Темпи зростання ринку, %
БВД для свиней	350	1800	2
БВД для птиці	129	750	12
БВД для ВРХ	170	1500	5
БВД для перепілок	312	1315	8
БВД для голубів	58	650	3

2. Визначення діапазону зміни розмірів ринку збуту. У даному прикладі мінімальне значення – 2 %, а максимальне – 12 %. Цей діапазон відкладаємо на вертикальній осі матриці BCG. Для зручності побудови матриці на вертикальній осі визначимо дещо більший діапазон значень: від 0 до 14%. У деяких випадках можливе зменшення попиту, і зростання ринку збуту відбувається у зворотному напрямку, тобто має знак «-». По горизонтальній осі матриці BCG відкладаємо діапазон зміни відносної ринкової частки стратегічних господарських одиниць фірми (від найбільшого до найменшого). Відносну ринкову частку знаходимо як співвідношення ринкової частки фірми та найсильнішого у галузі конкурента (табл.2).

Таблиця 2

Результати розрахунку відносну ринкову частку за видами продукції

Вид продукції	Ринкова частка фірми, %	Ринкова частка найсильнішого у галузі конкурента, %	Відносна ринкова частка фірми, %
БВД для свиней	19,4	18,2	1,1
БВД для птиці	11,8	13,3	0,9
БВД для ВРХ	4,6	5,7	0,8
БВД для перепілок	23,7	15,6	1,5
БВД для голубів	8,9	7,2	1,2

Поле матриці розділимо на 4 частини. Розподільні лінії проходять через середні значення діапазонів, відкладених по осях координат: по горизонтальній вісі – 1%, по вертикальній – 7 %.

Кожний СГП відзначаємо на полі матриці згідно з координатами відносної частки ринку й темпів зростання його ринку збуту. Позицію кожного СГП у матриці показуємо у вигляді кола, діаметр якого дорівнює питомій вазі СГП у загальному обсязі реалізації підприємства. Результати подамо в табл. 3.

Таблиця 3

Розрахункові дані для побудови матриці BCG

Вид продукції	Обсяг реалізації продукції фірми, тис. грн.	Частка певного СГП у загальному обсязі продажу фірми, %
БВД для свиней	350	34,3
БВД для птиці	129	12,6
БВД для ВРХ	170	16,7
БВД для перепілок	312	30,6
БВД для голубів	58	6,4
Усього	1019	100

Поле матриці поділене на 4 поля, відповідно до місцезнаходження у яких виділяють основні види СГП підприємства. Найкраще будувати матрицю BCG в Excel за допомогою бульбашкової діаграми. У ній по горизонтальній осі відображено відносна частка ринку, по вертикальній – темп ринкового зростання. Область діаграми при цьому поділена на 4 рівних квадранта.

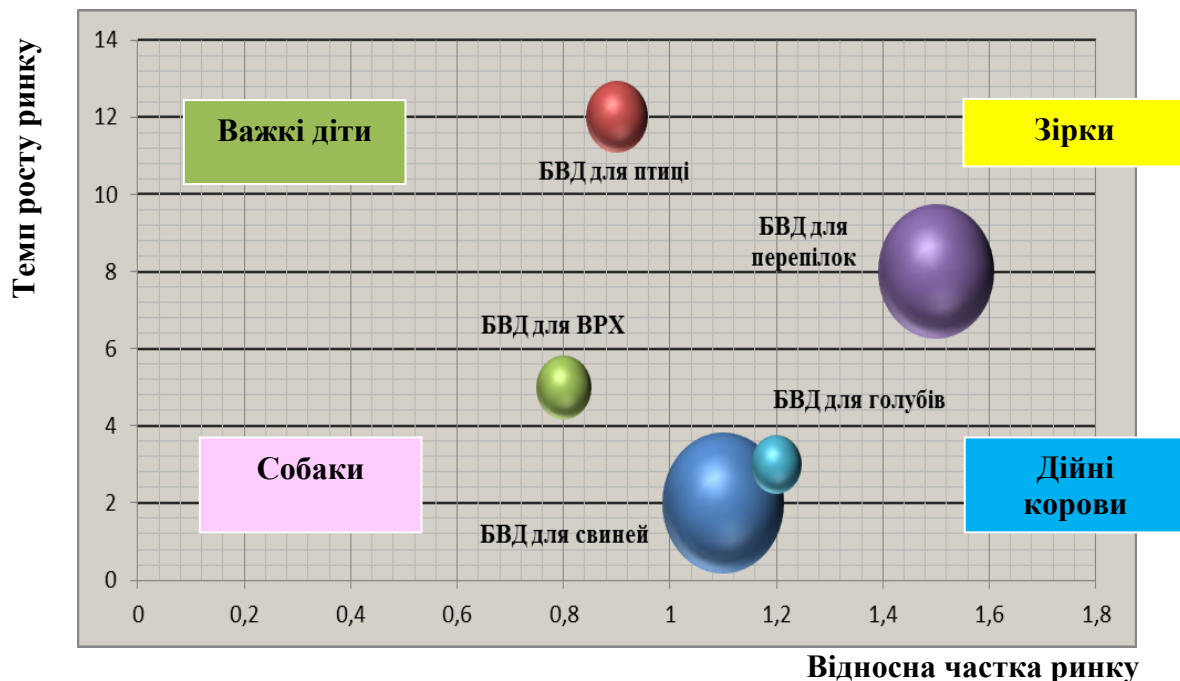


Рис.1. Матриця BCG

«Важкі діти». СГП (БВД для птиці), які потрапили в дане поле, діють на перспективних ринках, але займають невелику ринкову частку. На них відводиться значний обсяг фінансових ресурсів підприємства. Така продукція може перейти до розряду «зірок» і «дійних корів», у цьому випадку її слід підтримувати. Якщо ж на підприємстві немає коштів, то доцільно буде вилучити дану групу товарів зі складу портфеля бізнесу фірми. Звичайно рішення про доцільність цього повинне базуватися на точних економічних розрахунках. Ця продукція є проблемною. Рекомендована стратегія – інтенсифікації зусиль, тобто інвестування коштів у розвиток СГП.

«Зірки». Це поле займають БВД для перепілок з високою ринковою часткою на інтенсивно зростаючих ринках. Вони потребують значних витрат на збут, однак і рівень доходів досить значний, оскільки ці товари лідирують на своїх ринках. Від наявності «зірок» у підприємства залежить загальний стан його бізнес-

портфеля. Якщо динаміка ринків збуту характеризується уповільненням темпів зростання (або їх зменшенням), вони переходять у розряд «дійних корів». Рекомендована стратегія – стратегія підтримання конкурентних переваг, оскільки даний СГП займає значну частку у складі бізнес-портфеля підприємства.

«Дійні корови». Це БВД для голубів і свиней з високою ринковою часткою, які займають стабільні позиції на ринках з невисокими темпами розвитку. «Дійні корови» приносять більше, ніж у них інвестують. Ця продукція становить найбільшу цінність, оскільки від неї залежить фінансове становище на підприємстві. Вона дає змогу генерувати кошти на розвиток проблемних СГП. В умовах жорсткої конкуренції «дійні корови» можуть перейти до розряду собак. Рекомендовані стратегії – підтримання конкурентних переваг та стратегія «збору урожаю» відповідно.

«Собаки». Це продукти з невеликою ринковою часткою й низькими темпами зростання ринку (БВД для ВРХ). Вони не приносять доходу, а тільки поглинають ресурси компанії. Для ефективного розвитку від них рекомендується позбутися або мінімізувати їх присутність в товарному асортименті підприємстві. Їх слід виводити з ринку, якщо спеціалісти з маркетингу не вбачають перспектив розвитку. Утримання цих товарів потребує значних витрат. Рекомендована стратегія – стратегія елімінації, тобто вилучення зі складу бізнес-портфеля. Доцільно зосередити зусилля на більш привабливих СГП.

Загальні висновки стосовно складу та стану бізнес-портфеля фірми є позитивними. Фірма має один СГП з поля «дійних корів» та одну «зірку», що дає змогу отримувати стабільні прибутки та акумулювати кошти на розвиток перспективного СГП з поля «важкі діти».

Матриця McKinsey

Матриця **McKinsey** або «матриця привабливості ринку», ґрунтується на двох факторах, кожен з яких характеризується певним набором показників. До показників, що відтворюють сутність фактора «привабливість ринку», належать: місткість ринку, темпи зростання ринку, рентабельність, рівень конкуренції, кількість конкурентів (концентрація конкурентів, ринкова частка найбільших конкурентів), розмір необхідних інвестицій, ризик ринку, наявність і доступність

матеріально-технічних ресурсів, державне регулювання ринку, схильність до змін навколишнього середовища тощо. Відповідно конкурентоспроможність оцінюють за такими показниками, як якість товару, абсолютна ринкова частка, відносна ринкова частка, темп зростання ринкової частки, привабливість асортименту, ефективність каналів збуту, ефективність рекламної діяльності, рівень ціни, фінансові ресурси, виробничі можливості, престижність товарної марки, кадрова забезпеченість, науково-дослідна забезпеченість, матеріально-технічна забезпеченість тощо.

Етапи побудови матриці McKinsey розглянемо на прикладі аналізу портфеля бізнесу певної фірми. Структура бізнес-портфеля фірми наведена в табл. 1

Таблиця 1

Вихідні дані

№ з/п	СГП	Обсяг реалізації продукції, млн грн.	Обсяг реалізації продукції конкурента, млн грн.	Місткість ринку, млн грн.	Темпи зростання ринку, %
1	СГП ₁	13422	12600	136959,18	13
2	СГП ₂	3480	31168	302608,7	6
3	СГП ₃	6462	11262	92314	11
4	СГП ₄	26347	23035	150554	15

Визначаємо перелік показників для оцінки фактора привабливості ринку та фактора конкурентоспроможності СГП. Показники, які характеризують привабливості ринку збуту: рівень конкуренції (індекс Херфіндаля-Хіршмана), темпи зростання ринку, бар'єри входження на ринок, стійкість потреб споживачів, схильність до інфляції. Показники, які характеризують конкурентоспроможність СГП: якість продукції, виробничі потужності, продуктивність праці, впровадження інновацій, прихильність споживачів до товару.

Методом експертних оцінок визначаємо вагомість кожного показника (від 0 до 1), що відповідає його значенню при виборі стратегії. Сума ваги за кожним фактором повинна дорівнювати одиниці. Для кожного показника методом експертних оцінок визначаємо його ранг за десятибальною шкалою (можливе застосування п'ятибальної шкали). Він характеризує реальне значення показника для досліджуваного підприємства (1 – найгірше, 10 – найкраще значення).

Використовуючи вихідні дані, розрахуємо узагальнену оцінку кожного показника шляхом визначення добутку вагомості показника та його рангу (табл. 2).

Таблиця 2

Експертні оцінки фактора «Привабливість ринку»

Показник	Вага	Ранг показників			
		СГП ₁	СГП ₂	СГП ₃	СГП ₄
Рівень конкуренції	0,30	7	4	7	8
Темпи зростання ринку	0,20	5	1	4	5
Бар'єри входження на ринок	0,14	6	4	6	3
Стійкість потреб споживачів	0,25	8	2	9	9
Схильність до інфляції	0,11	4	6	4	2
Загальна оцінка	1	6,38	3,12	6,43	6,29

Рангові оцінки фактора «Конкурентоспроможність СГП» для аналізованого підприємства подано нижче.

Таблиця 3

Експертні оцінки фактора «Конкурентоспроможність»

Показник	Вага	Ранг показників			
		СГП ₁	СГП ₂	СГП ₃	СГП ₄
Якість продукції	0,20	7	9	6	9
Виробничі потужності	0,18	7	3	4	8
Продуктивність праці	0,15	5	4	5	5
Впровадження інновацій	0,22	6	6	3	2
Прихильність споживачів до продукції	0,25	8	5	4	7
Загальна оцінка	1	6,61	5,51	4,33	5,58

Далі будемо матрицю (рис. 1): на горизонтальній осі відкладаємо значення фактора конкурентоспроможності СГП у межах від «10» до «1» при діапазоні рангу від «1» до «10», на вертикальній осі – значення фактора привабливості у межах від «1» до «10». За умови, коли ранг визначається за п'ятибальною шкалою, конкурентоспроможність СГП змінюється від «5» до «1», а привабливість ринку – від «1» до «5».

Поле матриці ділимо на дев'ять рівних квадратів: поле 1, 2, 3 – зона зростання; поле 4, 5, 6 – зона вибіркового розвитку; 7, 8, 9 – зона «збирання врожаю» (у разі зміни рангу від «1» до «5» лінії розподілу проходять через значення 2,33 і 3,67). Положення кожного СГП визначаємо, виходячи із загальних оцінок факторів

конкурентоспроможності СГП і привабливості ринку показуємо у вигляді кола, діаметр якого відповідає розмірам ринку. Відповідним сегментом вказуємо ринкову частку кожного СГП.

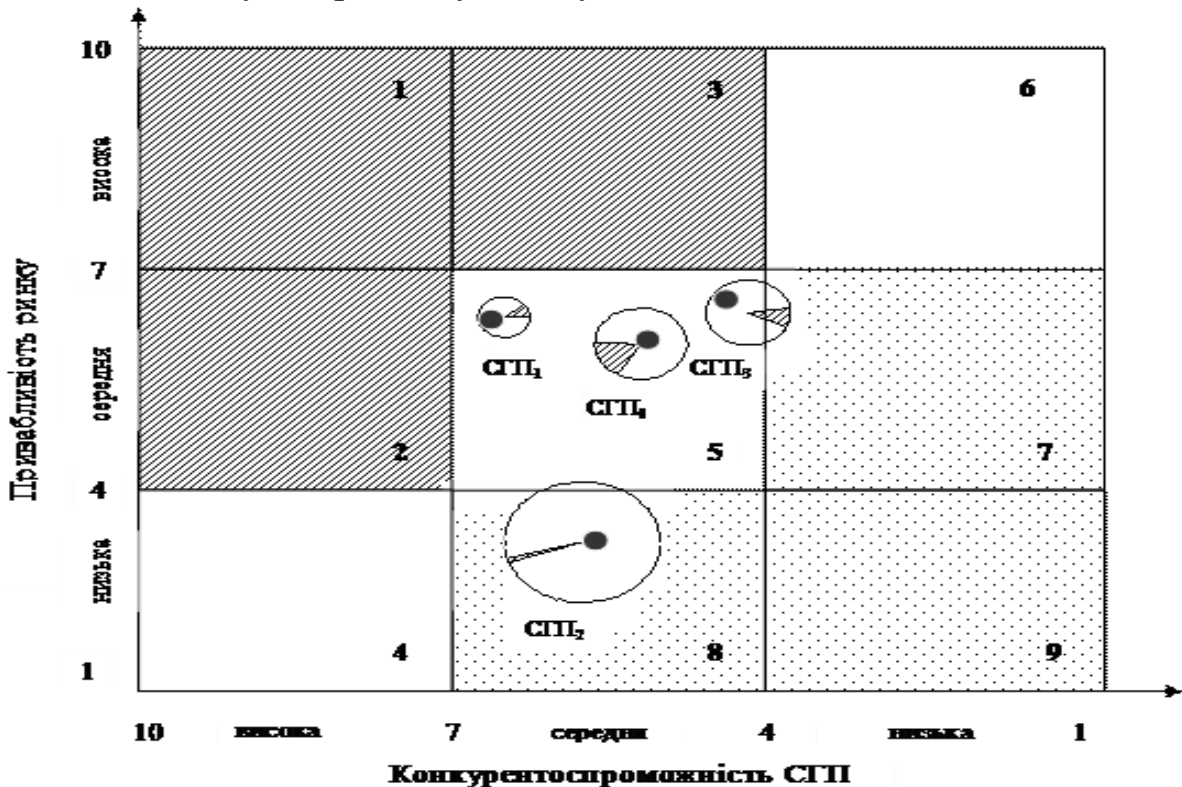


Рис. 1. Матриця McKinsey

СГП₁, СГП₃, СГП₄ потрапили до квадрата 5, це ті СГП, конкурентоспроможність і привабливість ринку яких характеризується середнім рівнем. Рекомендується стратегія вибіркового розвитку, що орієнтована на отримання максимального прибутку і пошуку шляхів для переходу СГП у зону зростання. Необхідно інвестувати кошти у ті СГП, які можуть бути найбільш прибутковими при мінімальних ризиках.

СГП₂ знаходиться в полі 8 – «зоні збирання врожаю», що включає середні за рівнем конкурентоспроможності СГП, які діють на привабливому ринку збуту. В цілому рекомендується стратегія «збирання врожаю» (після використання останніх можливостей СГП – їх ліквідація), але оскільки у даній сфері компанія працює в престижному сегменті і має відповідно своїх споживачів, то раціональним було б інвестування коштів (як такого СГП, що має певний імідж у споживачів, а також – перспективи для розвитку).

Отже, за результатами проведеного аналізу можна дійти висновку, що підприємство займає середні конкурентні позиції, за жодним СГП компанія не займає лідируючих позицій. Але за

ефективної реалізації запропонованих стратегій і здійсненні відповідних капіталовкладень існують перспективи для покращення ситуації.

Отже, для кожної зони передбачене застосування відповідних стратегій (табл. 4). Так, для товарів, що потрапили до зони зростання доцільним є застосування стратегії росту, стратегії вкладення інвестицій, стратегії посилення конкурентних позицій; для зони вибіркового розвитку – стратегія селективного (вибіркового) зростання, захисту позицій, «збирання врожаю»; для зони «збирання врожаю» – стратегії деінвестування (продовження діяльності у формі збирання врожаю без інвестицій) та елімінації.

Таблиця 4

Характеристика і маркетингові альтернативи стратегічних зон за матрицею «McKinsey»

Привабливість ринку	Конкурентоспроможність СГП		
	Висока	Середня	Низька
Висока	Стратегії захисту позицій, агресивного зростання: концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг, великі інвестиції, розширення виробництва	Стратегія розвитку: посилення слабких позицій, пошук сфер, де можливо знайти лідируючі позиції, визначення конкурентних переваг	Стратегія вибіркового розвитку: спеціалізація на обмежених перевагах; пошук засобів подолання слабких позицій, елімінація, якщо новий товар не має перспектив з т.з. конкурентоспроможності
Середня	Стратегія розвитку: інвестування найприбутковіших сегментів, підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва	Стратегія вибіркового розвитку: пошук шляхів отримання конкурентних переваг, інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик незначний	Стратегія збору врожаю: пошук можливостей збільшення ринкової частки без великого ризику, зменшення інвестування, розгляд питання щодо продажу частини бізнесу
Низька	Стратегія вибіркового розвитку: захист ринкової частки без додаткових витрат, концентрація на привабливих сегментах	Стратегія збору врожаю: короткострокові перспективи, мінімальні вкладання, скорочення асортименту, підготовка до відходу	Стратегія елімінації: «збирання вершків» без інвестування або припинення бізнесу у разі потрапляння до зони збитків

Матриця ADL

Фірма «Айсберг» займається трьома видами бізнесу: А, В, С. Кожен вид бізнесу характеризується даними, що наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Характеристика видів бізнесу фірми «Айсберг»

Показники	А	В	С
Стадія життєвого циклу бізнесу	Зростання	Зрілість	Занепад
Конкурентна позиція в бізнесі	Слабка	Сильна	Домінуюча

Завдання:

а) на основі матриці ADL визначте позицію кожного бізнесу фірми;

б) проаналізуйте обрані позиції;

в) оберіть рекомендовану стратегію розвитку.

Конкурентну позицію підприємства на ринку розраховують відповідно до критеріїв, які використовують при складанні матриці Мак-Кінсі (див. методичні вказівки до завдання). Однак, в методології ADL розрізняють п'ять конкурентних позицій фірми:

- 1) граничну;
- 2) слабку;
- 3) середню;
- 4) сильну;
- 5) домінуючу.

Для кожного виду бізнесу фірми «Айсберг», згідно з даними завдання, конкурентна позиція і стадія життєвого циклу є заданою. Їх необхідно розмістити на відповідних полях матриці ADL.

Матриця, запропонована Артуром де Літлом, передбачає вибір стратегій для СГП, що входять до складу портфеля бізнесу підприємства, на основі двох багатofакторних параметрів: конкурентна позиція підприємства на ринку та ступінь зрілості ринку. Матриця ADL, як і McKinsey, є також удосконаленим варіантом матриці BCG, хоча на відміну від неї є багатofакторною. Підхід фірми Артура Д.Літла до портфельного аналізу ґрунтується на концепції життєвого циклу галузі (ЖЦГ), яка являє собою модель зміни в часі ряду ринкових змінних (параметрів): збуту, прибутку, рівня конкуренції тощо. Відповідно до неї кожна галузь проходить

впродовж життєвого циклу розвитку чотири фази: народження (впровадження), ріст і розвиток, насичення (зрілість), занепад. Названі фази життєвого циклу галузі становлять вісь Y матриці ADL. Вісь X відображає конкурентну позицію СОБ підприємства, яка може бути: слабкою, міцною, сприятливою, сильною, ведучою (домінуючою, лідерством). Поєднання даних про чотири фази життєвого циклу галузі (СЗГ) і п'яти конкурентних позицій СОБ дає в результаті матрицю ADL.

Порядок (етапи) побудови матриці ADL:

I. оцінюють стан галузей (ринків, секторів, СЗГ), на яких діють СОБ підприємства. Для цього визначають галузі на яких діють СОБ підприємства, аналізують і оцінюють чинники, які діють на кожному ринку та визначають фазу життєвого циклу, на якій перебуває кожен ринок;

II. оцінюють конкурентну позицію кожної СОБ підприємства

Ступінь зрілості ринку базується на 4 стадіях життєвого циклу продукту, відповідно до яких визначаються характер і головна мета стратегії, тобто відповідні стратегії поведінки фірми на ринку. Кожному етапу відповідають певні фінансові характеристики, специфічні форми конкуренції, різноманітні форми стратегічної поведінки. В якості параметрів визначення стадії розвитку галузі використовуються такі змінні, як темп росту, потенціал галузі, ширина продуктового ряду, кількість конкурентів, стійкість ринкової частки, стандарти поведінки покупців, легкість входу та рівень розвитку технологій тощо. Причому, оскільки певна галузь бізнесу чи конкретний ринок відповідного продукту в певний конкретний період часу може знаходитися тільки на одній із зазначених стадій життєвого циклу свого розвитку, тому і відповідний окремий вид бізнесу підприємства у цей самий період часу може перебувати лише на одній відповідній стадії життєвого циклу.

Структура матриці ADL

За віссю абсцис відкладається інтегральна (багатофакторна) оцінка конкурентної позиції стратегічного підрозділу у своїй галузі, що визначається так само, як і в попередніх моделях (ринкова частка, показники конкурентоспроможності, інтенсивність конкурентної боротьби). Єдина відмінність – виділяються не три, а п'ять основних позицій:

1. Домінуюча позиція має місце тоді, коли фірма завдяки своєму міцному становищу у відповідному секторі економіки (володіє передовою технологією, великою часткою на ринку) у стані

самостійно реалізувати свої наміри і контролювати конкурентів. Часто це результат квазімонополії або сильно захищеного технологічного лідерства

2. Сильну позицію фірма займає тоді, коли вона може впродовж досить тривалого періоду часу вести власну політику в межах відповідного сектора ринку.

3. Середня позиція має місце тоді, коли фірма у стані реалізовувати обрану стратегію, бути активною і утримуватися на ринку впродовж досить тривалого періоду часу. Це один з лідерів у слабоконцентрованих галузях, де всі конкуренти схожі, або має свою нішу і захищена від конкуренції

4. Слабка – коли фірма може функціонувати на ринку впродовж доволі тривалого періоду часу завдяки прихильності конкурентів та досягненню ними задовільних результатів.

5. Гранична позиція має місце тоді, коли фірма відіграє на ринку незначну роль, але якщо будуть здійснені відповідні заходи щодо покращення ситуації, то вона може утриматися на ринку. Бізнес має слабкі сторони, що заважають стати центром генерації прибутку для корпорації; самостійно вижити в конкуренції не може.

За віссю ординат представлені стадії життєвого циклу ринку. Для діагностики стадії використовують такі критерії оцінки стадії життєвого циклу (табл. 1).

Таблиця 1

Критерії оцінки життєвого циклу продуктів

Характеристика стратегії	Стадії життєвого циклу продуктів			
	Зародження	Зростання	Зрілість	Занепад
Швидкість зростання	середня	сильна	слабка і стабільна	нульова або від'ємна
Потенціал	значний	дещо менший	нульовий	від'ємний
Кількість конкурентів	велика і збільшується	має тенденцію до збільшення із поступовим зменшенням	небагато постійних	зменшення
Конкурентна структура і стабільність позицій	розподілена і нестійка	закріплення позицій	стабільні лідери	олігополія
Технологія	розроблення концепції продукту, недосконала	у процесі змін	достатньо стійка	стійка, мінімально необхідна
Доступ до сегмента ринку	легкий	можливий	досить важкий	без користі

Матриця ADL складається із 20 комірок, утворюється поєднанням двох параметрів – 4 стадій життєвого циклу галузі та 5-ти конкурентних позицій. Для кожної клітин матриці ADL характерними є певні рівні прибутковості та розміри грошових потоків.

Відповідно кожній області матриці властивий свій загальний стратегічний набір (табл. 2) щодо зміни частки ринку, отримання необхідних інвестицій, зміни стратегічної позиції тощо.

Таблиця 2

Стратегії відповідно до матриці ADL

Конкурентна позиція	Етапи життєвого циклу			
	Зародження	Зростання	Зрілість	Занепад
Домінуюча	Повне зосередження на збільшенні частки ринку (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V). Утримання положення – початку нового бізнесу (E, I, L). Інвестувати трохи швидше, ніж цього вимагає ринок	1. Утримання положення – досягнення лідерства в ціноутворенні (A, C, N, U, V, W). 2. Утримання частки ринку – захист положення (A, C, N, U, V, W). Продовжувати інвестиції, щоб підтримати існуючі темпи зростання	Утримання частки – зростання разом із виробництвом (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U) Утримання положення – захист положення (A, C, N, U, V, W). Реінвестувати в міру необхідності	Утримання положення – захист положення (A, C, N, U, V, W). Реінвестувати в міру необхідності
Сильна	Спроба поліпшити положення – старт (E, I, L). Повне прагнення до отримання частки – швидко зростання (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V). Інвестувати слід швидко, як того вимагає ринок	Спроба поліпшити положення – досягти лідерства в ціноутворенні (A, C, N, U, V, W). Енергійне прагнення до отримання частки (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V). Інвестувати з метою збільшення темпів зростання	Утримання положення – захист положення (A, C, N, U, V, W). Утримання частки – зростання разом з виробництвом (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U). Реінвестувати в міру необхідності	Утримання положення – захист положення (A, C, N, U, V, W). Збір – (D, H, O, M, Q, R, V, W). Вибірковий розвиток через: утримання – тримається за нішу (C, D, N, Q, U). Мінімальні реінвестиції для підтримки положення
Сприятлива	Вибіркове придбання частки – зосередження. Поступове придбання	Спроба поліпшити положення – лідерство в ціноутворенні на найважливішому	Належна експлуатація – зростати разом із виробництвом (A, B, C, F, G, J,	Вибірковий розвиток через: збір урожаю (B, C, T, L, N, P, U, V); утримання ніші

	положення. Повне прагнення до отримання частки – швидке зростання (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V). Інвестувати вибірково	ринку (A, C, N, U, V, W). Вибірковий розвиток через: вибіркоче прагнення до отримання частки; поступову диференціацію. Вибіркове інвестування для поліпшення положення	N, P, T, U). Вибірковий розвиток через: пошук своєї ніші та її захист (A, G, I, M, R, T); доведення життєздатності. Мінімальне і/чи вибіркоче реінвестування	(C, D, N, Q, U); поетапний відхід – (D, M, Q, R, W). Мінімальне інвестування в експлуатацію або відмова від інвестування
Міцна	Вибірковий розвиток через: збір урожаю (B, C, T, L, N, P, U, V); вибіркоче пошук свого положення – зосередження (G, L, T); доведення життєздатності. Інвестувати дуже вибірково	Природний розвиток або вибіркоче розвиток може бути здійснений через: вибіркоче пошук свого положення – зосередження, диференціація (G, L, T); довести життєздатність через: стрімкий пошук своєї частки (D, E, L, M, P, Q, R). Вибіркове інвестування	Вибірковий розвиток можна здійснити через: пошук ніші і утримання в ній (C, D, N, Q, U); якщо життєздатність не можна довести, рекомендується вихід через: поетапний вихід (D, M, Q, R, W). Мінімальне реінвестування або відмова від інвестування	Якщо життєздатність не можна довести, рекомендується вихід через: поетапний відхід (D, M, Q, R, W) або відмову (X). Деінвестування або відмова від інвестування
Слабка	1. Наздогнати (D, E, L, M, P, Q, R). 2. Якщо ні, то: Вихід (D, M, Q, R, W) Вихід – відмова від інвестування (D, K, Q, R, S)	1. Зсув – (D, L, M, N, Q, R, V, W). 2. Відновлення (D, M, O, P, Q, R, U). Якщо життєздатність не можна довести, то вихід через: Відмова (X). Інвестувати або відмовитися від інвестицій	Зсув (D, L, M, N, Q, R, V, W). Відновлення (D, M, O, P, Q, R, U). Якщо життєздатність не можна довести, то вихід: поетапний відхід – (D, M, Q, R, W). Інвестувати вибірково або відмовитися від інвестицій	Вихід – відмова (X). Відмова від інвестицій

Крім цього, деталізуючи загальні стратегічні рішення, для кожної комірки є характерними певні можливі стратегічні маршрути (природного або звичайного розвитку; вибіркового розвитку; виживання), а також так звані «типові уточнені стратегії», які формулюються у термінах конкретних господарських операцій (їх запропоновано 24 варіанти), що можуть бути застосовані у конкретному випадку для того чи іншого виду бізнесу (продукту) (табл. 3).

Таблиця 3

Уточнюючі стратегії, запропоновані компанією Артур Д.Літл

Назва	Суть	Назва	Суть
A	зворотна інтеграція	M	раціоналізація ринку
B	розвиток бізнесу за кордоном	N	методи і функції ефективності
C	розвиток виробничих потужностей за кордоном	O	нові продукти/нові ринки
D	раціоналізація системи збуту	P	нові продукти/ті самі ринки
E	нарощування виробничих потужностей	Q	раціоналізація продукції
F	експорт тієї само продукції	R	раціоналізація асортименту продукції
G	пряма інтеграція	S	чисте виживання
H	невпевненість	T	ті самі продукти/нові ринки
I	початкова стадія розвитку ринку	U	ті самі продукти/ті самі ринки
J	ліцензування за кордоном	V	ефективна технологія
K	повна раціоналізація	W	традиційна ефективність зниження вартості
L	проникнення на ринок	X	відмова від виробництва

Таким чином, по осі X в матриці ADL відкладаються стадії зрілості бізнесу, а по осі Y – конкурентне положення виду бізнесу.

Етапи побудови матриці ADL. Конкурентна позиція фірми на ринку розраховується відповідно до критеріїв, що використовують при складанні матриці McKensey, однак з виділенням п'яти конкурентних позицій фірми (табл. 4).

Відповідно до критеріїв оцінки життєвого циклу продуктів визначимо положення кожного продукту.

Таблиця 4

Оцінка конкурентної позиції фірми

№ з/п	Назва продукту	Конкурентна позиція				
		Слабка (1-1,79)	Міцна (1,82,59)	Сприятлива (2,6-3,39)	Сильна (3,4-4,19)	Домінуюча (4,2-5)
1	СГП ₁			2,95		
2	СГП ₂			3,15		
3	СГП ₃			3,25		
4	СГП ₄				3,95	
5	СГП ₅				3,4	
6	СГП ₆				3,5	
7	СГП ₇				3,7	
8	СГП ₈				3,85	
9	СГП ₉				4	
10	СГП ₁₀				4,1	
11	СГП ₁₁				3,8	

Отже, кожен вид бізнесу підприємства (продукт) розміщується за даними оцінками (конкурентною позицією бізнесу та стадією його життєвого циклу) на одній із 20 комірок матриці ADL, тобто кожен вид бізнесу (продукт) підприємства має свою конкретну позицію в його загальному бізнесі з точки зору стадії життєвого циклу і конкурентної позиції.

Таблиця 5

Становище СГП відповідно до стадій життєвого циклу

Параметри	Вага	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Швидкість зростання	0,15	*	****	****	***	****	**	****	**	**	**	**
Потенціал	0,2	*	**	**	****	***	***	****	***	***	****	**
Кількість конкурентів	0,15	**	**	**	****	***	***	****	**	**	**	**
Конкурентна структура і стабільність позицій	0,2	**	****	****	***	**	***	**	***	****	***	***
Технологія	0,15	*	**	**	**	**	**	**	**	**	****	****
Доступ до сегмента ринку	0,15	*	****	****	**	**	***	**	***	***	****	****
Середньозважена оцінка		*	****	****	***	**	***	**	***	***	****	**

* - стадія занепаду; ** - стадія зрілості; *** - стадія зростання; **** - стадія зародження

На наступному етапі побудуємо матрицю ADL (рис. 1). По осі Ох відкладаємо характеристику стадії життєвого циклу СГП, що входять до портфеля бізнесу компанії, по осі Оу – конкурентне положення СГП. Діаметр кола, що характеризує положення кожного СГП, пропорційний частці ринку даного товару (підприємства).

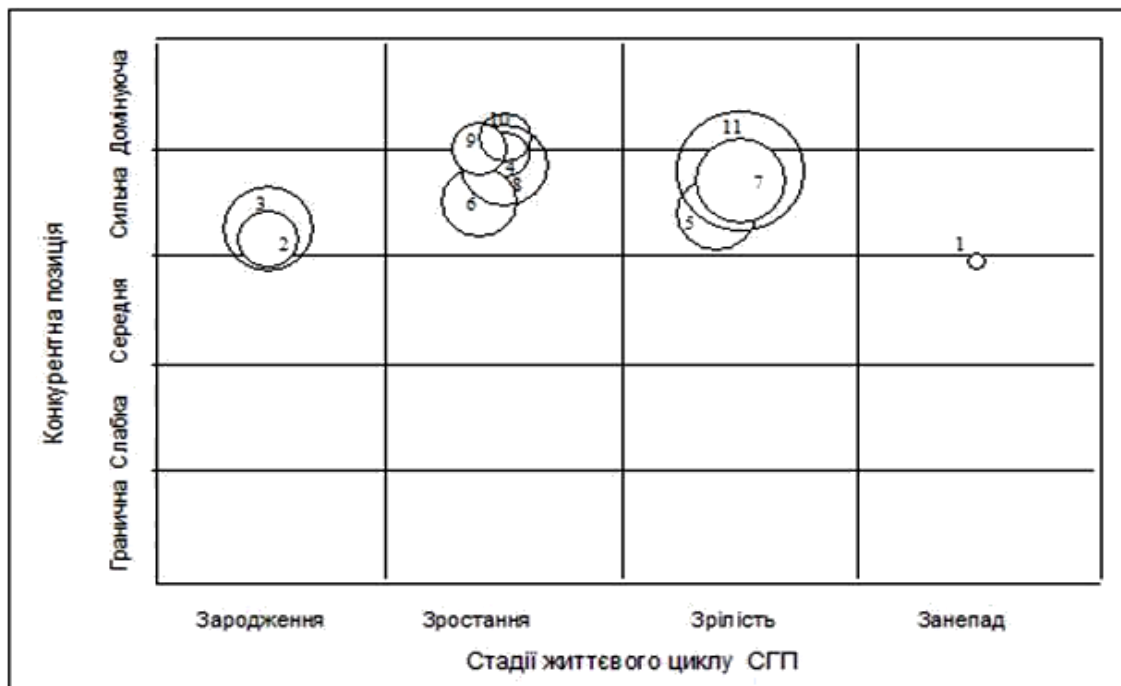


Рис. 1. Матриця ADL

Таким чином, можна зробити висновки, що бізнес-портфель фірми є досить збалансованим, оскільки:

- види бізнесу знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу. Оскільки портфель, що складається лише із зрілих і старіючих видів бізнесу з життєздатними конкурентними позиціями, ймовірно, на якомусь етапі буде давати позитивний потік грошової готівки і високу норму прибутку, але перспективним у більш тривалій перспективі його назвати не можна. Портфель, що об'єднує види бізнесу, які лише зароджуються і зростають, має хороші перспективи, але може в даний момент мати негативний потік грошової готівки;

- більшість продуктів займають сильне і домінуюче положення;

- продукти, що знаходяться на стадіях зрілості і занепаду, формують потік грошовий потік, що забезпечує розвиток продуктів, які зароджуються і зростають.

Завдяки проведеному аналізу можна сформулювати певні пропозиції:

СГП₁– поетапний відхід. Мінімальне інвестування в експлуатацію або відмову від інвестування.

СГП₂ – спроба поліпшити положення: нарощування виробничих потужностей. Інвестувати необхідно швидко, як того вимагає ринок.

СГП₃ – повне прагнення до отримання частки – швидке зростання: проникнення на ринок. Інвестувати необхідно швидко, як того вимагає ринок

СГП₄ – спроба поліпшити положення – досягти лідерства в ціноутворенні: традиційна ефективність зниження вартості, розвиток виробничих потужностей за кордоном. Інвестувати з метою збільшення темпів зростання.

СГП₅ – спроба поліпшити положення – досягти лідерства в ціноутворенні: традиційна ефективність зниження вартості, розвиток виробничих потужностей за кордоном. Інвестувати з метою збільшення темпів зростання.

СГП₆, СГП₇, СГП₈ – енергійне прагнення до отримання частки: нарощування потужностей, розвиток виробничих потужностей за кордоном. Інвестувати з метою збільшення темпів зростання.

СГП₉– утримання частки, зростання разом з виробництвом. Реінвестувати в міру необхідності.

СГП₁₀– продовжувати інвестиції, щоб підтримати темпи зростання, що склалися: ефективна технологія.

СГП₁₁– утримання положення – захист положення: розвиток виробничих потужностей за кордоном, експорт цієї самої продукції, ліцензування за кордоном.

Матриця ADL дає можливість:

- отримати інформацію про загальний бізнес підприємства, який складається з окремих його видів (секторів, підрозділів, продуктів тощо), та їх взаємне розташування;

- визначити фактичну конкурентну позицію кожного виду бізнесу (продукту) підприємства та стадію життєвого циклу його галузі;

- прийняти стратегічні рішення щодо кожного бізнесу (продукту) підприємства виходячи з його конкретної позиції;

- отримати інформацію для прийняття загальних стратегічних рішень;

- збалансувати корпоративний господарський портфель підприємства (за принципом, що у збалансованому портфелі потік коштів, що генерується зрілими та занепадаючими видами бізнесу,

повинен перевищувати або відповідати потоку коштів, що використовується видами бізнесу, які зароджуються і зростають) і обрати для цього оптимальну корпоративну стратегію, відповідно до якої кожен вид бізнесу підприємства (за стадією ЖЦ) повинен знаходитися на необхідних (за характером генерації і споживання, тобто категорією перерозподілу, коштів на підприємстві) позиціях.

Матриця Hofer/Schendel

Матриця, розроблена Чарльзом В. Хофером і Ден. Шенделом, називається моделлю Hofer/Schendel. Автори цієї моделі вважали, що такі моделі, як BCG і McKinsey, не придатні для аналізу нових типів можливої виробничо-комерційної діяльності на нових ринках, тобто для аналізу фірм, які виходять на ринок.

У своїй моделі Хофер і Шендел пропонують три типи ідеального бізнес-набору на рівні корпорації:

1. Набір зростання – може включати багато видів бізнесу, чий ринок знаходиться на ранніх стадіях свого життєвого циклу. У надії на досягнення успіху і витяг великої маси прибутку в майбутньому в такі види бізнесу будуть робитися значні інвестиції. Це може привести до короткочасних проблем з готівкою.

2. Набір прибутку – складається з таких видів бізнесу, чий ринок знаходиться на високій стадії розвитку. Ці види бізнесу породжують значну масу прибутку, і якщо її не використовувати для реінвестицій, то можуть виникнути проблеми тоді, коли почнеться падіння обсягів реалізації.

3. Врівноважений набір (зростання і прибутку) – міститься пропорційну кількість видів бізнесу, орієнтованих на молоді і зрілі ринки.

Корпорації можуть прагнути до досягнення одного ідеального набору з трьох. Цілі, завдання і необхідні ресурси для кожного з них різні і це може привести до різного розвитку сценарію в майбутньому.

Матриця Hofer/Schendel

Стадії розвитку ринку	Відносна конкурентна позиція бізнесу			
	Сильна	Середня	Слабка	Погана
Розвиток	Стратегічне зростання частки ринку			Ресурсна стратегія або Стратегія ліквідації
Ріст	Стратегія росту			
Зрілість, насичення	Стратегія прибутку	росту	Стратегія концентрації на своєму ринку	Стратегія ліквідації або відмова від бізнесу
Спад	Стратегія скорочення активів			Відмова від бізнесу

Матриця будується на припущенні, що можуть бути тільки два шляхи оптимізації набору видів бізнесу організації: покупка нового (посилення існуючого) виду бізнесу; продаж (або ослаблення існуючого) виду бізнесу. У моделі пропонуються наступні типи ідеального бізнес-набору фірми: набір зростання; набір прибутку; збалансований набір. У структурі моделі по осі ординат відображаються стадії розвитку ринку, а по осі абсцис – відносна конкурентна позиція окремого виду бізнесу.

Змінні, що використовуються в матриці Hofer/Schendel:

1. Змінні конкурентної позиції бізнесу (вісь Ox): відносна частка ринку, зростання частки ринку, охоплення системою розподілу, ефективність системи розподілу, різноманітність асортименту виробів. виробничі потужності і розташування. ефективність виробництва, крива досвіду, сировина для промисловості, кількість продукту, наукові дослідження та розробки, перевага основного розрахунку, конкурентоспроможність цін, ефективність рекламних заходів. вертикальна інтеграція. основний імідж (репутація)

2. Змінні стадії життєвого циклу (Оу): стадія життєвого циклу, темпи зростання ринку, зміни зростання ринку, темпи технологічних змін продукту. сегментація ринку.

Основне функціональне значення матриці – дозволяє визначити стадії еволюції або життєвого циклу ринку.

Матриця Shell/DPM

Модель, розроблена Британсько-Голландською хімічною компанією Shell, одержала назву Shell/DPM (Direct Policy Matrix) – матриця спрямованої політики (табл. 1). Матриця Shell/DPM є

двофакторною матрицею розмірністю 3x3, призначення якої зводиться до оцінки кількісних і якісних параметрів бізнесу, тобто вона призначена для багатопараметричного стратегічного аналізу. Осі матриці відображають конкурентоспроможність бізнесу і галузеву привабливість. Зупинимося на характеристиці дев'яти стратегічних позицій бізнесу.

Таблиця 1

Матриця Shell/DPM

	Конкурентоспроможність бізнесу		
Привабливість галузі	Подвоїти обсяг виробництва або згорнути бізнес	Підсилювати конкурентні переваги	Лідер виду бізнесу
	Продовжувати бізнес з обережністю або частково згортати виробництво	Продовжувати бізнес з обережністю	Зростання
	Згортати бізнес	Частково згортати бізнес	Генератор готівки

Позиція «Лідер виду бізнесу» характеризується найвищою привабливістю галузі і конкурентоспроможністю бізнесу. Явний конкурентний тиск відсутній.

Позиція «Зростання» – фірма відрізняється сильною конкурентною позицією, галузь є помірно привабливою. Фірма може бути одним з лідерів ринку, характеризованому помірним зростанням, на якому немає іншого сильного конкурента.

Позиція «Генератор готівки» – цю роль звичайно відіграє фірма із сильним і добре поставленим бізнесом, але її діяльність здійснюється в непривабливій галузі. Фірма – один із лідерів у галузі, ринок є стабільним, але він скорочується, помірні загрози з боку конкурентів не є для фірми небезпечними.

Позиція «Підсилювати конкурентні переваги» характерна для середніх за розміром й ефективністю господарських операцій фірми, яка функціонує в привабливій галузі. Репутація фірми висока, майже як у галузевого лідера, наблизиться до якого вона зможе, якщо підсилить свої конкурентні переваги.

Позиція «Продовжувати бізнес з обережністю» характерна для фірм, що займають середні бізнес-позиції у галузі із середньою привабливістю. Ринок зростає повільно, а у фірми немає можливостей додаткового зростання.

Позиція «Частково згортати бізнес» – у фірми немає особливо сильних сторін і взагалі відсутні можливості розвитку, тому що ринок не привабливий.

Позиція «Подвоїти обсяг виробництва або згорнути бізнес» характерна для фірми, що функціонує в привабливій галузі, але має слабкі конкурентні позиції.

У позицію «Продовжувати бізнес з обережністю або частково згортати виробництво» потрапляють фірми зі слабкими конкурентними позиціями, що функціонують у помірно привабливій галузі.

Позиція «Згортати бізнес» характерна для фірми, що має слабе становище в непривабливій галузі.

Модель Shell/DPM дозволяє вибрати певну стратегію фірми залежно від життєвого циклу конкретного виду продукції або грошового потоку.

Матриця Ансоффа

Матриця І. Ансоффа – американського спеціаліста з стратегічного менеджменту – описує використання можливих стратегій в умовах розширення ринку.

Таблиця 1

Матриця Ансоффа

Продукти	Ринки	
	Існуючі	Нові
Існуючі	Проникнення на ринок	Розвиток ринку
	Посилення заходів маркетингу з метою стабілізації або розширення місткості ринку: – збільшення споживання – залучення покупців конкуруючих продуктів – активізація латентної потреби (реклама, зниження ціни)	Вихід на нові ринки з існуючим продуктом: – збут на нових ринках – розширення функції продукту – пристосування існуючого продукту до вимог певних сегментів ринку (сегментування)
Нові	Розвиток товару	Диверсифікація
	Продаж нових продуктів на існуючих ринках: – запровадження дійсно нових продуктів, квазінових і нових лише для фірми	Продаж нових продуктів на нових ринках (технології, канали збуту), що пов'язано з діяльністю на стагнуючих ринках, фінансовими вигодами, страхуванням постачання чи збуту

Згідно зі схемою, підприємству необхідно визначити своє становище на ринку та спрямувати свої зусилля на:

- більш глибоке впровадження існуючого товару на існуючий ринок;
- розширення рамок ринку із існуючими товарами на нових ринках;
- впровадження нових товарів на існуючих ринках;
- диверсифікації нових товарів на нових ринках.

Проникнення на ринок. Розширення збуту існуючого продукту існуючим покупцям на ринку. Це передбачає збільшення доходів і прибутку за рахунок, наприклад, заходів просування продукції, репозиціонування бренду тощо. Продукт не змінюється і пошук принципово нових покупців (сегменти, ринкові ніші) не здійснюється.

Розвиток ринку. Існуючий продукт пропонується новим покупцям, виводиться на нові ринки, при цьому продукт залишається таким самим, але змінюється цільова група, цільовий сегмент.

Розвиток продукту. Пропозиція нового продукту існуючим покупцям. Розвивається інноваційний продукт для заміщення існуючих пропозицій на ринку. Важливо: запропонувати кращий вибір існуючим покупцям (наприклад: постійно розвиваються автомобільний і комп'ютерний ринки, де кожних кілька років і навіть місяців одна модель змінює іншу, і при цьому кожна нова модель завжди краща від попередньої).

Диверсифікація. Зовсім новий продукт пропонується новим споживачам. Виділяють два типи диверсифікації – пов'язана і непов'язана диверсифікація. Пов'язана диверсифікація передбачає, що виробник залишаємося в галузі, у промисловості. Наприклад, фірма приймає рішення диверсифікувати бізнес і, крім нафтоналивних цистерн, запропонувати також послуги залізничних перевезень сипучих вантажів на платформах. Фірма, залишаючись у бізнесі залізничних перевезень, запропонувала нові транспортні послуги (платформи замість цистерн) новим покупцям (гірничозбагачувальні комбінати замість нафтових компаній). Є інші приклади, коли виробник сухих супів пропонує покупцям шоколадні цукерки, залишаючись усередині харчової промисловості. Популярні останнім часом «парасоликові» бренди будуються на цьому принципі. Непов'язана диверсифікація передбачає повну відсутність в компанії хоч якого досвіду.

Практика західного менеджменту свідчить, що ймовірність успіху окремих стратегій зростання неоднакова внаслідок зменшення синергійного ефекту: для старого товару на старому ринку цей ефект складає 50%, для нового товару на старому ринку – 33%, для старого товару на новому ринку – 20%, для нового товару на новому ринку – 5%, а ймовірність збільшення витрат відповідно у 4, 8, 12, 16 разів.

Матриця Ансоффа і до цього часу залишається найбільш популярним і ефективним інструментом при прийнятті стратегічних рішень розвитку. Приклад вибору стратегії за матрицею Ансоффа:

1. URL: <http://uceps.org.ua/vykorystannya-strategiyi-ansoffa-kompaniyeyu-asus/>

2. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-ansoffa/primer-raboty>

АНАЛІЗ КЕЙСІВ

Сутність методу «case study» полягає в тому, що студентам, які об'єднуються в групи, пропонується, насамперед, проаналізувати ситуацію (case), котра стосується реальних управлінсько-економічних проблем та віддзеркалює конкретне практичне завдання, згодом оцінити запропоновані алгоритми вирішення проблемної ситуації і, насамкінець, обрати найкращий з них у контексті визначеної проблеми. Винятковою рисою цього методу є створення проблемної ситуації на підставі фактів з реального життя.

Кейси, що пропонуються до розгляду у курсі «Стратегічний аналіз галузі», майже завжди мають міждисциплінарний характер, тому що освоєння даної науки неможливе без володіння знаннями інших наук економіко-управлінського циклу, що розглядають галузь під різними кутами зору. Теоретичні знання становлять базис для розв'язання ситуації, їх застосування до описаних у кейсі проблемних ситуацій дозволяє досягти глибшого розуміння теоретичних положень курсу, випрацювати певні продуктивні стереотипи діяльності, навички узагальнення та групової роботи. Отримані в процесі роботи над кейсами компетенції будуть у нагоді майбутнім фахівцям у реальному світі бізнесу для вирішення реальних проблем.

Робота з кейсами відрізняється від розв'язання задач та виконання завдань, які зазвичай використовуються для проведення семінарських і практичних занять. Задачі мають, як правило, один розв'язок і один шлях, який до нього приводить. Кейси мають багато рішень і багато альтернативних шляхів їх пошуку. Безперечною перевагою методу «case study» є не тільки набуття знань і формування практичних навичок, а й розвиток системи цінностей, професійних позицій, життєвих установок, набуття певного професійного світовідчуття та прагнення до світоперетворення.

КЕЙС №1

Аналіз ціноутворення «low-cost» авіаперевізників: за рахунок чого досягається дешевизна та які при цьому є ризики?

Бюджетна авіакомпанія (інші назви – лоукстер, дискаунтер, англ. *low-cost carrier, low-cost airline*) – авіакомпанія, яка пропонує дуже низьку плату за переліт в обмін на відмову від більшості традиційних пасажирських послуг. Батьківщина концепції лоу-кост – США, звідки

вона поширилася на початку 1990-х років в Європі, а згодом в багатьох країнах світу. Термін «лоу-кост» запозичений з англійської мови і спершу застосовувався щодо авіакомпаній з нижчою структурою експлуатаційних видатків порівняно з їхніми конкурентами. В той час, як термін «лоу-кост» часто використовується щодо будь-яких авіакомпаній з низькими цінами на квитки і обмеженою кількістю послуг, незалежно від їхніх операційних моделей, лоу-кост авіакомпанії не слід плутати з регіональними авіакомпаніями, які працюють на коротких рейсах без сервісу або на авіалініях з повним сервісом із обмеженням пакету послуг.

Типова бізнесова модель лоу-кост авіакомпанії зазвичай (але не завжди) містить такі пункти:

- наявність одного пасажирського класу;
- використання одного типу літаків (економних: Airbus A320 або Boeing 737), що дає змогу зменшувати витрати на підготовку персоналу і обслуговування техніки;
- мінімальний набір додаткового обладнання в літаку, відсутність розважальних відеопанелей, AVOD, систем цифрового зв'язку пілотів з землею ACARS, автоматичного гальмування тощо, що дає змогу зменшити вартість літака і його вагу в повітрі, а відтак і розхід палива;
- спрощена схема плати за квитки, використання єдиного бланку для проїзду в обидва боки. Останнім часом звичним є відсутність багажних квитків і перехід на електронні;
- типове – збільшення вартості квитка по мірі заповнення літака з метою заохочення попереднього резервування місць клієнтами;
- використання менш завантажених щодо повітряного трафіку аеропортів. Здійснення рейсів рано-вранці або пізно ввечері з метою мінімізації витрат, спричинених перевантаженням повітряного простору («повітряних заторів») та економії за рахунок нижчих транспортних плат в таких аеропортах;
- виконання впродовж дня одним літаком кількох рейсів, швидкий рух літаків в аеропортах (наприклад, в компанії «Southwest Airlines» кожен літак в середньому виконує 6 рейсів на добу і перебуває в повітрі 10 годин 51 хвилину);

– вибір спрощених маршрутів польоту за принципом «з пункту - в пункт» (тобто організація прямих рейсів між аеропортами замість використання проміжних приземлень);

– скорочення пакету послуг, які надаються пасажиром на борту літака, виключення з нього послуг, які в інших авіакомпаніях є стандартними (як от пропонування холодних напоїв і їжі), переведення таких послуг в категорію платних;

– службовці бюджетних авіакомпаній виконують кілька функцій одночасно. Наприклад, стюарди окрім своїх безпосередніх обов'язків, також здійснюють прибирання салону, реєстрацію пасажирів на рейс (з метою економії фонду заробітної плати).

В Європі найпомітнішого успіху досягла ірландська авіакомпанія «Ryanair» та компанія «EasyJet». Згодом лоу-кост авіакомпанії з'явилися в Азії та Океанії, зокрема малазійська «AirAsia», індійська «Air Deccan» та австралійська «Virgin Blue», що свідчить про попит даної моделі авіаперевезень в усьому світі. Як показує економічний аналіз діяльності дешевих авіаперевізників, багатьом з них вдалося знизити витрати порівняно з традиційними авіалініями від 40% до 60%. Незважаючи на це, не всім дешевим перевізникам вдається отримати прибутки. Наприклад, «Southwest Airlines», «Ryanair» і «EasyJet» з року в рік отримують величезні прибутки, натомість їхні менші конкуренти (наприклад, «SkyEurope», «Centralwings») щороку завдають власникам великих збитків.

Завдання та запитання до кейсу:

Студенти повинні поділитись на групи до трьох осіб, утворивши, таким чином, міні аналітичні підрозділи. Їхнє завдання – формування аналітичної записки, в котрій повинно бути дано відповіді на такі питання:

1. Назвіть всі способи, за рахунок яких авіакомпанія скорочує свої витрати.

2. До якої міри прагнення авіакомпанії скоротити свої витрати дає їй можливість досягти запланованих результатів діяльності?

3. На які ризики наражається стратегія авіакомпанії сегменту low-cost?

Примітка: Прохання сконцентруватися на публічній інформації авіакомпанії, яка доступна на офіційному сайті (зокрема, звіти Департаменту ризик-менеджменту, правила/інструкції для пасажирів тощо), а також використовувати інтернет-ресурси авіарегуляторів.

Авіаперевізники, що пропонують клас «low-cost»

Назва авіакомпанії	Офіційна сторінка в інтернеті
«Air Dolomiti»	www.airdolomiti.eu
«Air Malta»	www.airmalta.com
«AnadoluJet»	www.anadolujet.com
«Arke»	www.arke.nl
«Avro»	www.avro.co.uk
«Blu express»	www.blu-express.com
«Blue Air»	www.blueairweb.com
«Easyjet»	www.easyjet.com
«Fiybe»	www.flybe.com
«Iberia Express»	www.iberiaexpress.com

КЕЙС №2.

Стратегічний аналіз кондитерської галузі України

Ринок кондитерських виробів – один з найбільш розвинутих у харчовій промисловості України. Зростання доходів населення, підвищення його купівельної спроможності та попиту на продовольчі товари, посилення вимог покупців до якості й безпеки харчових продуктів є основними факторами збільшення виробництва в кондитерській галузі. Наявність високої конкуренції між провідними виробниками на внутрішньому ринку кондитерської продукції, сприяє активізації інвестиційних процесів, спрямованих на розширення й введення в експлуатацію нових виробничих потужностей.

Аналіз стану і перспектив розвитку кондитерського ринку в Україні свідчить, що основним джерелом формування пропозиції на ринку є вітчизняне виробництво, його продукція становить близько 95% в загальному обсязі. Ринок кондитерських виробів України є висококонцентрованим, серед основних гравців – корпорація «Roshen», «Конті», «АВК», «Бісквіт-Шоколад», Житомирська кондитерська фабрика «Житомирські Ласощі», компанія «Nestle», ПАТ «Монделіс Україна» (до 2014 року – «Крафт Фудз Україна»), ПАТ «Полтавкондитер», ПрАТ «КФ «Лагода», та ПрАТ «Одесакондитер».

У рейтингу ТОП-100 кондитерських компаній світу неурядової організації «Candy Industry» потрапили 3 українські виробники: кондитерська корпорація «Roshen», виробниче об'єднання «Конті» та кондитерська компанія «АВК» (табл. 1).

**Українські кондитерські компанії в рейтингу ТОП-100
кондитерських компаній світу (2018 р.)**

№ п/п	Кондитерська компанія	Чисті продажі, млн. дол. США	Кількість працівників, осіб	Кількість фабрик, од.
22	«Roshen»	800	10 000	8
38	«Конті»	473	8097	5
62	«АВК»	269	2300	3

У 2018 р. фірми не втрачали прибутків тільки за рахунок підвищення цін, шоколадні вироби подорожчали на третину. Якщо до кризи 2017 р. преміум сегмент складав 21-25% прибутку, і фірми відмовлялись від випуску дешевших марок на користь дорогих, то зараз ситуація змінилася. Нижча вартість зефіру, желе, мармеладу, вафельних цукерок, цукатів та ірисок зіграла на користь. Споживач шукає баланс якості та ціни, і зупиняється на виборі саме таких недорогих солодошів. Знизити собівартість виробництва дуже складно, оскільки основну сировину для шоколадних цукерок складають какао-боби, а вони ростуть в Африці, в країнах з погано розвиненими технологіями. Засуха чи затяжний сезон дощів автоматично спричиняє подорожчання сировини, що в свою чергу, призводить до підвищення цін. Деякі компанії жертвують якістю при спробі здешевити продукт, але і попит на такий товар буде меншим, як тільки споживач помітить зміни на гірше, а довіру споживача повернути буде складно.

Відомо, що великі кондитерські компанії не можуть успішно розвиватися без експортної діяльності. В Україні дві треті частини всього ринку та три чверті експорту контролюють «Roshen», «АВК», «Конті», «Світоч (Nestle)», «Монделіс Україна», «Бісквіт-Шоколад», «Житомирські ласощі» та «Полтавкондитер». Обсяг виробництва кондитерських виробів у 2018 р. представлений на рис. 1.

Оскільки частка експорту в загальному обсязі виробництва окремих підприємств становить від 30 до 70%, це суттєво впливає на їхню стратегічну політику і обумовлює подальше нарощування виробничого потенціалу. Щороку Україна близько третини кондитерської продукції направляє за кордон. Частка продукції, що

експортується, дуже різна. Так, більше 50% підприємств експортують до 30% виробленої продукції, близько 40% підприємств – експортують від 30 до 70% виробленої продукції. Є невеличка кількість підприємств, в яких за кордон йде більше 71% виробленої продукції. Головною перевагою українських виробників на зовнішньому ринку зазвичай є ціна на вироби.

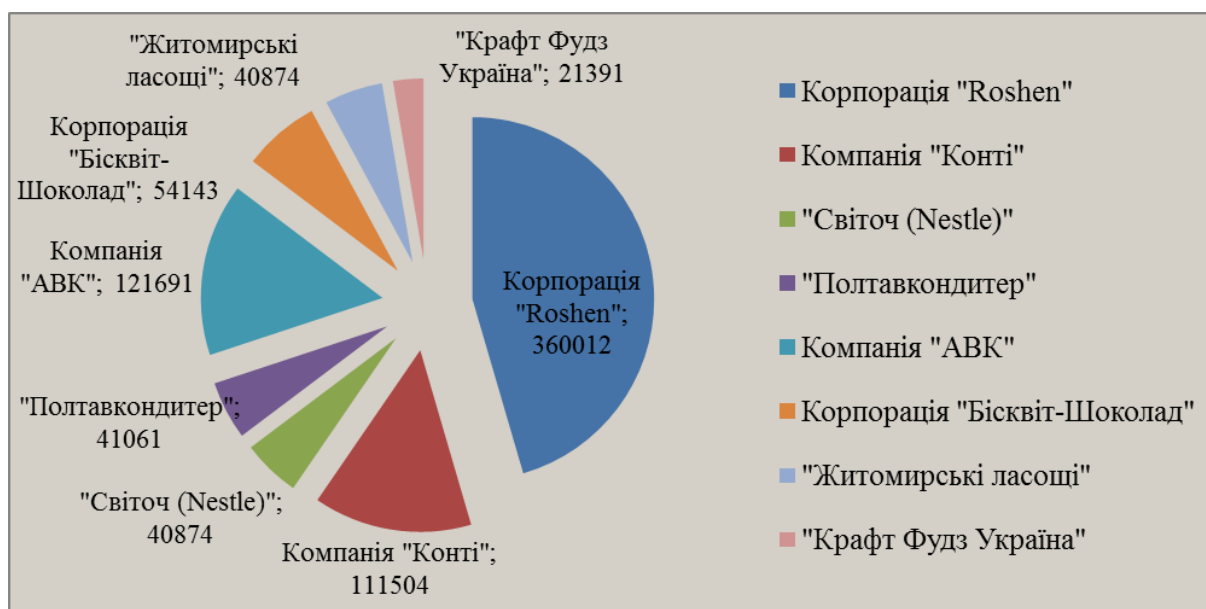


Рис. 1. Обсяг виробництва кондитерських виробів в Україні у 2018 р., (т.)

Завдання та запитання до кейсу:

Студенти повинні поділитись на групи до трьох осіб, утворивши, таким чином, міні аналітичні підрозділи. Їхнє завдання – формування аналітичної записки, в котрій повинні бути відповіді на такі питання:

1. Запропонуйте перспективні ринки збуту для експорту вітчизняної продукції. Які є перешкоди на шляху входження та нарощування збуту продукції на перспективних ринках?

2. Проаналізуйте шляхи та доцільність підвищення якості вітчизняної кондитерської продукції, приведення її до рівня міжнародних стандартів.

3. Здійсніть огляд кондитерського ринку України за 2016-2018 рр.

Провідні кондитерські компанії України

Назва коондитерської компанії	Офіційна сторінка в інтернеті
«Roshen»	www.roshen.com
«Світоч» - Nestle	www.nestle.ua
«АВК»	www.avk.ua
«Конті»	www.konti.com
«Монделіс Україна»	www.ua.mondelezinternational.com
«Житомирська кондитерська фабрика»	www.sladosti.com.ua
«Бісквіт – Шоколад»	www.biscuit.com.ua
«Домінік»	www.dominik.ua

КЕЙС №3

Стратегічний аналіз конкурентного середовища фірми в галузі

ТОВ «Спектр-Агро» є національним дистриб'ютором насіння, засобів захисту рослин, мінеральних та спеціальних добрив, сільськогосподарської техніки та запчастин, співпрацює з відомими виробниками світового рівня засобів захисту рослин. Щодо дистрибуції техніки, компанія має ексклюзивні та довгострокові контракти зі світовими виробниками сільгосптехніки, такими як John Deere.

В Україні конкурентами щодо основної продукції ТОВ «Спектр-Агро» є: ТОВ «Агральп Україна», ТОВ «Сервісагро-Умань», ПП «Бізон-тех 2006», ТОВ «Агрітема», ПАТ «Агрохімцентр», ТОВ «Седна-Агро», ТОВ «Флора», ТОВ «Седна-Агро», ТОВ «Остер».

Основними постачальниками ТОВ «Спектр-Агро» за 2018 рік є: Nufarm BAYER, Піонер насіння Україна, BASF, Syngenta AG, Hardi, Quivogne, Farmet та ін. Це товари закордонного виробництва що є дуже поширені в Європі, та далеко за її кордонами.

Основним видом діяльності підприємства є гуртова торгівля пестицидами та технікою. В Україні останніми роками використовується великий асортимент засобів захисту рослин. Найбільшу частину серед них займають гербіциди (див. рис. 1).

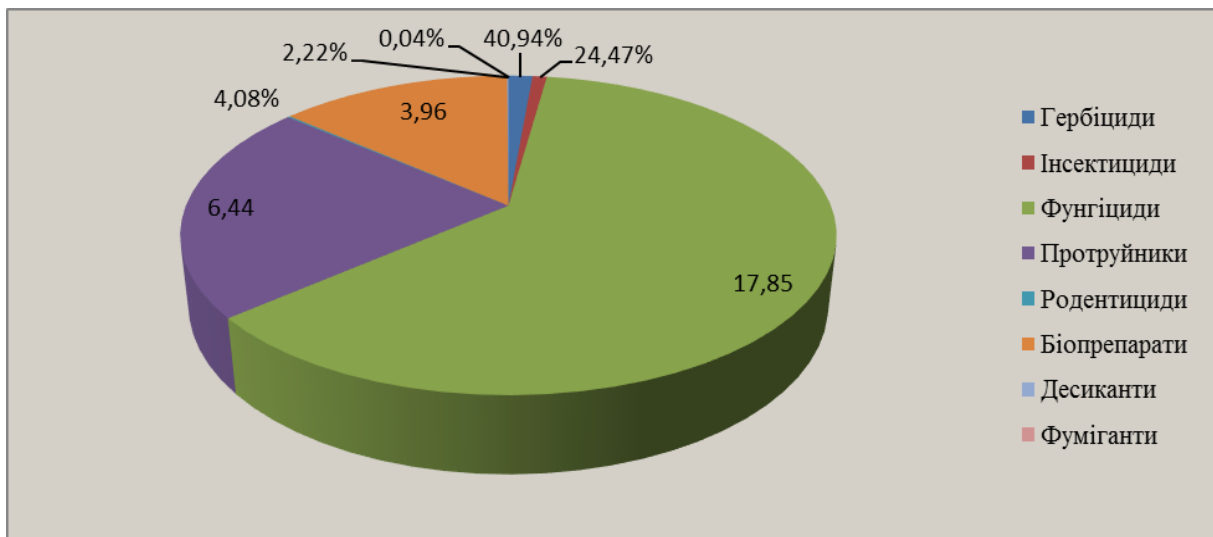


Рис. 1. Сегментація ринку за видами захисту рослин у 2018 р.

Одночасно із становленням сільського господарства України будуть збільшуватись і обсяги використання засобів захисту рослин, тому підприємство зосереджує саме у цій сфері свою діяльність. Ринок України в сучасний час є переповнений саме закордонними препаратами так як їхня якість і популярність в цілому є значно вища за популярність сучасних вітчизняних виробників, і в зв'язку з цим споживачі віддають перевагу саме закордонним торговим маркам і виробникам, так як їх є більшість.

Оскільки ТОВ «Спектр-Агро» займається продажем сільськогосподарської техніки в Україні сегментацію ринку розпочнемо з цільового ринку, що є також географічним складовою споживчого ринку(див. рис. 2).

Оскільки підприємство закупляє та продає на території України лише високоякісну техніку, її закупляють лише клієнти-аграрії, які добре відомі та зарекомендовані на аграрному ринку. Неможливо зробити сегментування споживчого ринку за такими ознаками, як соціальні чи психографічні, тому що безпосередніми споживачами (покупцями) або клієнтами ТОВ «Спектр-Агро» є всі сільськогосподарські підприємства, серед них: Лімагрейн Україна, Кемінова, ТОВ «Агросоюз захід», QUIVOGNE та ін., тому неможливо виокремити споживачів за віком, доходом чи освітою.

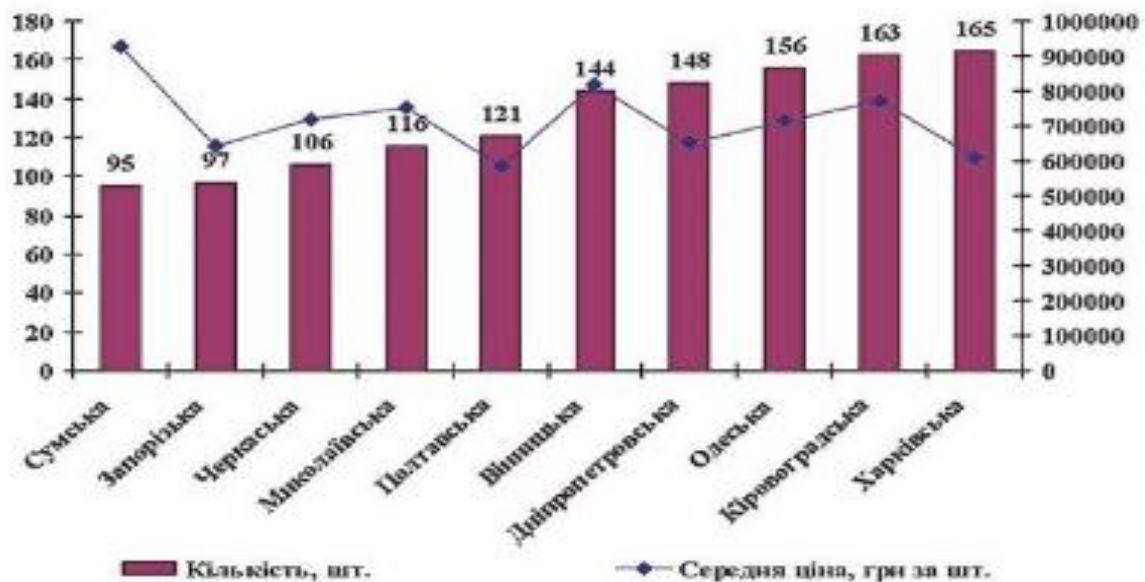


Рис. 2. Топ-рейтинг 10 найбільших регіонів-покупців сільськогосподарської техніки у 2018 р.

Для завоювання ринку ТОВ «Спектр-Агро» використовує стратегію підтримання ціни трохи нижчої ніж в основних конкурентів, щоб забезпечити швидкий ріст продажу в порівнянні з загальним темпом розширення ринку. Але якщо цінність товару не виправдає для покупця свою ціну, то спеціалісти підприємства почнуть вивчати можливості іншої сегментації ринку і використання нових каналів збуту, щоб знайти свого покупця, який купить цей товар і при такій ціні.

Постійний діалог з клієнтом та технологічна підтримка на всіх етапах співпраці з клієнтом, від розробки замовлення до застосування товарів – це те, що вирізняє «Спектр-Агро» серед інших компаній дистриб'юторів. Вже у 2018 році підприємство увійшло в топ-10 імпортерів добрив.

Завдання та запитання до кейсу:

Студенти повинні поділитись на групи до трьох осіб, утворивши, таким чином, міні аналітичні підрозділи. Їхнє завдання – формування аналітичної записки, в котрій повинні бути відповіді на такі питання:

1. Визначити сильні та слабкі сторони ТОВ «Спектр-Агро» на ринку порівняно з конкурентами..
2. Вибрати стратегію діяльності фірми відповідно до матриці Shell.
3. Визначити рушійні сили в галузі і їхній ступінь впливу на перспективи розвитку галузі.

ГЛОСАРІЙ

Бенчмаркінг – постійний процес порівняння продуктів (товарів), виробничих процесів, методів, форм та систем управління, інших характеристик організації в цілому та її окремих частин (підсистем) з подібними елементами виробничо-управлінського типу інших організацій.

Виробнича стратегія – це така функціональна стратегія, яка забезпечує досягнення певних рівнів розвитку виробництва (по обсягах, номенклатурі, якості, ефективності, технології) відповідно до вимог корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій, особливо маркетингової.

Внутрішнє середовище підприємства – це підсистеми, елементи і фактори, що визначають внутрішній стан, можливість і, в значній мірі, ефективність діяльності підприємства, його сильні і слабкі сторони.

Експертні методи прийняття рішень у стратегічному виборі передбачають врахування суб'єктивних суджень експертів про відповідність кожної альтернативної стратегії параметрам стратегічного вибору, про оптимальний варіант відбору та про майбутній стан підприємства в разі реалізації обраної стратегії.

Загальні конкурентні стратегії у галузі – це такі стратегії, що мають універсальне застосування на будь-якому підприємстві.

Інноваційна стратегія – це узгоджена сукупність управлінських рішень, що впливають на інноваційну діяльність підприємства і мають довгострокові наслідки. Інноваційна стратегія забезпечує динамічний розвиток підприємства, впливає на вибір загальної стратегії, визначає тип останньої.

Інформаційна база стратегічного аналізу – це постійно діюча система взаємозв'язків фахівців, обладнання і концептуальних моделей, призначених для збору, класифікації, аналізу та оцінки інформації, необхідної для стратегічного управління підприємством.

Ключові фактори успіху в галузі (КФУ) – це такі переваги і можливості підприємства, уміле використання яких забезпечить йому високу конкурентоздатність і прибутковість в стратегічному періоді.

Конкурентний аналіз означає визначення конкурентних сил і конкурентної позиції підприємства у галузі.

Конкурентна перевага – це перевага, що забезпечує міцні позиції на ринку і доходи на рівні вищому середнього по галузі завдяки

кращій компетенції і можливостям в певній сфері чи напрямку діяльності.

Конкурентна поведінка – це операційна поступова поведінка, направлена на отримання прибутку в умовах, коли існуючі ринки дозволяють забезпечувати цільовий рівень виробництва й прибутку.

Конкурентна стратегія – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти

Крива досвіду демонструє залежність між обсягами виробництва та витратами на нього і засвідчує, що витрати на виробництво одиниці продукції(собівартість) знижуються на 20 % кожного разу, коли обсяг виробництва подвоюється.

Макросегментація – це ідентифікація ринку товару, яка враховує групи споживачів і набір функцій, що ґрунтується на конкретній технології. Макросегментація може здійснюватися за такими критеріями: потреба, технологія, тип споживачів, географічний район.

Маркетингова стратегія визначає найефективніші маркетингові заходи, які забезпечують реалізацію корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства. Йдеться про способи просування товару на відповідні ринки, товарну і цінову політику, канали розподілу товару, форми стимулювання збуту, організацію рекламних кампаній тощо.

Матриця – це модель, що може бути побудована на основі будь-яких показників. Найбільше поширення одержали двовимірні матриці, за допомогою яких підприємства або продукція можуть порівнюватися один з одним за такими критеріями, як темп зростання продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі й ін.

Матриця БКГ – інструмент для стратегічного аналізу і планування в маркетингу. Створена засновником Бостонської консалтингової групи Брюсом Д. Хендерсенем. Це один з найбільш відомих методів класифікації напрямків діяльності компанії (виробництва продуктів, надання послуг тощо) за критерієм потенційної прибутковості. Така класифікація та поділ діяльності компанії на групи допомагає визначити адекватну стратегію та фінансування заради досягнення лідерських позицій чи прибутковості напрямку (продукту, послуги).

Матриця GE/McKinsey – розроблена консультативною групою Маккінсі спільно з корпорацією Дженерал Електрик і отримала назву

«екран бізнесу». Вона включає дев'ять квадрантів і заснована на оцінці довгострокової привабливості галузі та конкурентоспроможності стратегічної одиниці бізнесу.

Матриця "Shell" – розроблена у 1975 р. хімічною компанією Shell. Це двовимірна матриця, яка складається з 9 квадрантів (3x3). Параметрами її є конкурентоспроможність СГЦ і галузева привабливість як загальний вимірник стану та перспектив галузі.

Мета стратегічного аналізу – визначення привабливості галузі та її окремих товарних ринків. Такий аналіз дозволяє зрозуміти структуру та динаміку галузі, характерні для неї можливості й існуючі загрози, визначити ключові фактори успіху і на цій основі розробити стратегію поведінки підприємства на ринку.

Метод "мозкової атаки" означає колективну творчу генерацію ідей. По формі названий метод нагадує вільну дискусію експертів, які є фахівцями з різних аспектів стратегічної діяльності: економісти, юристи, маркетингологи, менеджери, інженери, технологи, спеціалісти комерційної діяльності, з управління персоналом тощо.

Метод Дельфі полягає в анкетному опитуванні експертів щодо ставлення до всіх параметрів вибору та до альтернативних стратегій.

Мікросегментація – це процес визначення груп споживачів (сегментів) у межах ідентифікованого ринку товару.

Модель життєвого циклу галузі – враховує лише один чинник діяльності підприємства – зовнішній – динаміку ринку. В основу аналізу ринку покладено відому модель життєвого циклу товару (ЖЦТ), тобто життєвий цикл товару на ринку поділяється на кілька фаз, кожній з яких відповідає певний рівень збуту, прибутку та інших маркетингових показників.

Модель "продукт-ринок" – запропонував А.Стейнер у 1975 році. Це матриця, яка допомагає визначити ступінь ризику чи відповідно ймовірність успіху за певних поєднань дії уже двох факторів – ринку і продукту. Причому враховується стан ринків і товарів, які при цьому ділять на існуючі, нові, але пов'язані з існуючими, і зовсім нові. Модель "продукт-ринок" являє собою матрицю за допомогою якої можна визначити ступінь ризику чи, відповідно, ймовірність успіху за певних поєднань дії двох факторів – ринку і продукту

Портфельний аналіз – це стратегічний аналіз мультибізнесового підприємства і означає розробку портфельної стратегії, тобто формування складу і структури стратегічного портфеля багатобізнесового підприємства, метою якого є досягнення високих конкурентних переваг, а, значить, високої прибутковості в

майбутньому за рахунок наявності різних напрямків діяльності, створення ефекту синергізму та використання інших можливостей спільної діяльності СОБ підприємства, виходячи з умов середовища.

Портфельна стратегія – це корпоративна стратегія багатобізнесового підприємства, яка визначає конкретний склад і структуру стратегічних одиниць бізнесу(СОБ) та стратегічних зон господарювання (СЗГ), в яких підприємство буде працювати в майбутньому.

Предметом стратегічного аналізу є концептуальні напрями функціонування і розвитку підприємств галузі, їх організаційні, економічні та інформаційні ресурси та можливості, які розглядаються з погляду нарощування стратегічного потенціалу та зміцнення позицій на ринку в довгостроковому аспекті.

Прогнозування – це найважливіша процедура стратегічного аналізу розвитку національної економіки в цілому, її окремих ланок і структурних елементів. Суть стратегічного прогнозування полягає в розробці довготермінових та середньо термінових прогнозів щодо економіки підприємства в цілому та його структурних підрозділів.

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) і слабкими, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства.

Стратегія – це план управління підприємством, галуззю, спрямований на зміцнення позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення передбачених цілей.

Стратегічний аналіз галузі – це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне середовище підприємств галузі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей.

Сегментація – це поділ ринку на певні групи покупців зі схожими параметрами(доходи, вік, звички, географічне положення, переваги тощо), які потребують специфічних товарів і для яких необхідні такі ж специфічні маркетингові програми. Кожна з таких груп може бути вибрана підприємством в якості цільового ринку.

Синергізм – це ефект сумісної діяльності вищий від суми ефектів складових частин, якщо б вони працювали окремо. В діловій зарубіжній літературі дане поняття називають ефектом « $2+2=5$ » для того, щоб підкреслити, що підприємство шукає таку комбінацію

бізнесів, при якій ефект від інтеграційної суми(портфеля) більший, ніж проста сума ефектів складових частин.

Стратегічна група конкурентів – це група підприємств галузі, які посідають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг і однаковими методами.

Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва і включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень по їх досягненню з метою найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей при усуненні слабких сторін та захисті від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості.

Стратегічне планування – це процес формування стратегії, визначення місії, мети і довгострокових цілей підприємства та ефективних шляхів і засобів їх досягнення на основі раціонального використання стратегічного потенціалу (ресурсів) підприємства і максимального врахування динаміки умов турбулентного зовнішнього середовища.

Стратегічні зміни – це зміни, зв'язані з освоєнням підприємством нової галузі, нового ринку, нового товару, чи нової технології відповідно до стратегічного плану.

Стратегічні ресурси – це засоби, що становлять продуктивні сили і виробничі відносини на підприємстві(трудовий потенціал, предмети праці, засоби праці, природні ресурси, земля, рівень НТП, відносини власності, розподілу і споживання тощо), які лімітують параметри стратегічного плану, зокрема, його цілі.

Стратегія зростання (розвитку) обирається базовою корпоративною стратегією в тому разі, коли підприємство чи його стратегічна одиниця бізнесу(СОБ) намагаються використати можливості зовнішнього середовища і власні сильні сторони для збільшення підприємства, тобто нарощування обсягів продаж, переважно шляхом проникнення на нові ринки і їх захоплення та підвищення показників ефективності виробництва.

Стратегія стабілізації (обмеженого зростання) застосовується великими підприємствами, які уже домінують на даному ринку, тобто в умовах стабільності обсягів продаж і отримуваних прибутків і проводиться з метою підтримки існуючого стану впродовж якомога довшого періоду.

Стратегія виживання (скорочення) використовується в умовах економічної кризи, нестабільності, високої інфляції або коли товари перебувають в стадії насичення і спаду ЖЦТ і полягає в спробах пристосуватися до важких ринкових умов господарювання та існуючої ситуації.

Стратегічні альтернативи – це можливі варіанти стратегічної одиниці бізнесу в рамках кожної із трьох базових корпоративних стратегій: зростання, стабілізації, скорочення.

Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) – це підрозділ підприємства, який володіє значним статусом самостійності: самостійно планує свою діяльність, розробляє власну конкурентну стратегію, має визначений сегмент ринку (стратегічну зону чи зони господарювання) і відповідає за розробку стратегічних позицій підприємства у ньому, має своїх конкурентів, свого керівника, який персонально відповідає за результати діяльності.

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) – це певний сегмент середовища, на якому підприємство здійснює свою діяльність або має намір здійснювати і який тому є об'єктом аналізу на предмет виявлення загроз і можливостей для подальшого його функціонування.

Стратегія диференціації товару є конкурентною стратегією, направленою на розширення асортименту товару (послуг), створення нових товарів з метою задоволення потреб всіх основних груп покупців шляхом вдосконалення технології виробництва.

Стратегія диференціації ринку – це конкурентна стратегія, спрямована на формування нових потреб споживачів на нові товари підприємства шляхом ціленаправлених маркетингових заходів, особливо рекламних по створенню певного іміджу товару.

Стратегія лідерства за витратами найбільш прийнятна тоді, коли на ринку багато споживачів, які достатньо активно реагують на ціни. Вона спрямована на зниження витрат по всьому ланцюгу цінностей підприємства, на всіх етапах та напрямках його виробництва і обігу. Її завдання: створення стійкої переваги над конкурентами у витратах.

Стратегія широкої диференціації є способом завоювання конкурентних переваг шляхом розширення споживчих якостей товару понад ті, якими володіє конкурент. Застосування стратегії диференціації стає можливе у міру того, як диференціюються, урізноманітнюються запити споживачів, які уже не обмежуються стандартним, хоч і дешевим товаром(послугою).

Стратегія оптимальних витрат – це конкурентна стратегія, яка об'єднує позитивні якості конкурентних стратегій лідерства за втратами та широкої диференціації і орієнтована на надання покупцям найбільше цінностей за їхні гроші. Йдеться про одночасну орієнтацію як на низькі витрати(дешеву продукцію), так і на дещо кращі характеристики та привабливість товару.

Стратегія ринкової ніші (сфокусована стратегія) означає глибоку спеціалізацію підприємства, його окремих СОБ, зосередження їх зусиль або на одному із сегментів ринку, або на певній групі товарів, або на окремій групі покупців, або на низьких витратах.

Стратегія упередження – це конкурентна стратегія, що найбільш часто використовується у галузях, що знаходяться на початкових стадіях свого життєвого циклу і полягає у створення потенціалу випередження, який не завжди зможуть нейтралізувати конкуренти.

Стратегія НДНКР передбачає розробку і сприяння впровадженню ідей або про новий продукт(послугу), або про модернізацію існуючого продукту.

Стратегії малих підприємств направлені на мінімізацію конкурентної боротьби з великими і середніми фірмами та на максимальне використання переваг малого бізнесу, особливо в плані гнучкості.

Сценарій – це описання картини майбутнього у вигляді взаємопов'язаних подій, правдоподібних передбачень і дій, які з певною ймовірністю вказують на прогнозований стан галузі.

Фінансова стратегія означає прогнозування і коригування фінансових потоків відповідно до нових стратегій підприємства: корпоративної, конкурентних і функціональних; розподіл і постійний контроль за використанням фінансових ресурсів СОБ і функціональними службами; оцінювання інвестиційних проектів.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 285 с.
2. Ансофф И. Планирование будущего корпорации. Москва. 2005. 235 с.
3. Басовский Л.Е. Современный стратегический анализ: учебник. Москва: ИНФРА-М. 2013. 256 с. URL: <http://www.tnu.in.ua/study/refs/d176/file1264642.html.pdf> (дата звернення 20.07.2019).
4. Березин И. С. Практика исследования рынков. Москва: Бератор-Пресс, 2003. 376 с.
5. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз. URL: <http://studentam.kiev.ua/content/view/749/100/>. pdf (дата звернення 15.05.2019).
6. Грант Р. Современный стратегический анализ. Издательство: «Питер». 2008. 554 с. URL: <https://institutiones.com/download/books/881-sovremennyj-strategicheskij-analiz.html/pdf> (дата звернення 05.08.2019).
7. Друкер Питер Ф. Бизнес и инновации. Москва: Вильямс, 2009. 432 с.
8. Ігнатюк А. І. Економіка галузевих ринків : навч. посіб. Київ: ВПЦ Київський університет, 2015. 448 с.
9. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2015. 464 с.
10. Казакова Н.А. Современный стратегический анализ : учеб и практикум для магистратуры. Издательство Юрайт, 2015. 502 с. URL: http://stud.com.ua/45472/ekonomika/suchasniy_strategichniy_analiz.pdf (дата звернення 08.07.2019).
11. Каїра З. С. Стратегічні альянси: навч. посіб. Донецьк: Юго-Восток, 2006. 204 с.
12. Кайлюк Є.М, Андрєєва В.М., Гриненко В.В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2010. 279 с.
13. Кіндрацька Г.І. Оцінка привабливості ринку в процесі формування бізнес-стратегії організації. URL:<http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9655/1/45.pdf> (дата звернення 20.04.2019).
14. Лотиш О.Я. Сегментація ринку як інструмент стратегічного аналізу галузі *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного*

університету. Сер. "Економіка і менеджмент". 2017. Вип. 24. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua.pdf> (дата звернення 15.04.2019).

15. Лотиш О.Я. Особливості стратегічного аналізу галузі. *Ефективна економіка*. 2016, Вип.11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua.pdf> (дата звернення 18.04.2019).

16. Минцберг Г. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. Санкт Петербург: ПИТЕР, 2011. 688 с.

17. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. 3-е изд. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. 135 с.

18. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. Львів: Новий Світ-2000, 2003. 272 с.

19. Робинсон Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции Москва: Прогресс, 1986. 472 с.

20. Рой Л.В., Третьяк В.П. Анализ отраслевых рынков: учеб. Москва: ИНФРА. 2008. 442 с.

21. Стратегічний менеджмент / за ред. М.П. Бутка. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 376 с.

22. Сич Є.М., Пилипенко О.В., Стасишен М.С. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Київ: Каравела, 2015. 304 с.

23. Сорока І.Б. Стратегія "блакитного океану" як інструмент досягнення лідерства компанії. *Соціум. Наука. Культура: 2010 рік*: матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф., 26-28.01.2010 URL: . pdf (дата звернення 15.03.2019).

24. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. Москва: Вильямс, 2013. 928 с.

25. Фаріон І.Д. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 635с.

26. Чан Ким У. Стратегия голубого океана / пер. с англ. Москва: НИРРО, 2005. 272 с.

27. Abell D.F. Strategic Marketing Planning. New York, 1979.

28. Andrews K.R. the Concept of Corporate Strategy. Homewood: Dow Jones – Irwin, 1971.

29. Ansoff I. Corporate Strategy. New York: McGraw Hill, 1965.

30. Bower J. Managing the Resource Allocation Process. Boston, Mass.: Harvard Business School, 1970.

31. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprises. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.
32. Cole G.A. Strategic Management. – 2nd ed. – DP Publications, 1997.
33. Hax A, Strategic Management: An Integrative Perspective. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.
34. Hendry J. European Cases in Strategic Management. ITBP, 1993.
35. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases. – 2nd ed. Chicago: The Dryden Press, 1983.
36. Hill C. Strategic Management: An Integrated Approach. 4th ed. Houghton Mifflin Company, 1998.
37. Kotler P. Marketing Management. 7th ed. Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall, 1991.
38. Mintzberg H. Five Ps for Strategy. Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall International Editions, 1992.
39. Mintzberg H. The strategy process. Revised European edition. New York: Prentice Hall, 1998.
40. McConkey D. Managing in a changing environment. *Business Horizons*. 1988. Vol. 31. № 5. P. 64-72.
41. Ohmae K. Le Genie du stratege. Dunod, 1991.
42. Pavia T. M. Using marketing models in strategic planning. *Long Range Planing*. 1991. № 5. P. 59-67.
43. Pearse J. A. Strategic Management. 2nd ed. Homtwood, 111: Richard D. Irwin, 1985.
44. Richardson B. Business Planning: An Approach to Strategic Management. 2nd ed. Pitman Publishing, 1992.
45. Pettegrew A. The Management of Strategic Change. Black well, 1988.
46. Smith G.D. Business Strategy and Policy. 2nd ed. Boston, Mass: Houghton Mifflin, 1988.

Наукове видання

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ГАЛУЗІ

Навчальний посібник

Підписано до друку 30.10.2019.

Формат 60x 84/16. Гарнітура Times New Roman.

Папір офсетний 70 г/м². Друк електрографічний.

Умов.-друк. арк. 14,42. Обл.-вид. арк. 11,15

Тираж 100 примірників. Замовлення № 10/19/3-78.

Виготувач:

ФОП Осадца Ю.В

м. Тернопіль, вул. Винниченка, 9/7

тел. (0352) 40-08-12, (0352) 40-00-63, (097) 988-53-23



*Свідоцтво про внесення суб'єкта
видавничої справи до державного
реєстру видавців, виготівників і
розповсюджувачів видавничої продукції
серія ТР № 46 від 07 березня 2013 р.*